Harvard Business Review
哈佛商业评论

优秀管理者必读指南



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总目录

《哈佛商业评论》增刊：乔布斯的管理课

克里斯坦森：我只有一套理论

管理者晋升手册

数字时代的快战略

2014年HBR精选必读

如何成为聪明的决策者

W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

丹尼尔·戈尔曼：先智商再情商

王者3法则

迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

躲开陷阱——O2O电商突围宝典

揭秘2015全球百佳CEO

绩效管理大变革

危机公关：你不可不知的几件事

医改，就该这么改

Harvard Business Review
哈佛商业评论

个性之谜，天才之举，管理之道
卓越领导力的14位密码
乔布斯会怎么做？

乔布斯的管理课

卓越领导力的 14 位密码



我想用这篇文章为乔布斯盖棺论定：这人是个天才。
即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他将激情注入产品中。

—— 沃尔特·艾萨克森《乔布斯传》作者

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

个性之谜，天才之举，管理之道
卓越领导力的 14 位密码
乔布斯会怎么做?

乔布斯的管理课

卓越领导力的 14 位密码



我想用这篇文章为乔布斯盖棺论定：这人是个天才。
即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他将激情注入产品中。

—— 沃尔特·艾萨克森《乔布斯传》作者

《哈佛商业评论》出品

增刊：乔布斯的管理课

序： 个性之谜，天才之举，管理之道

作者、译者介绍

卓越领导力的14位密码

乔布斯会怎么做？

版权页

序

个性之谜，天才之举，管理之道

文 / 程明霞 《哈佛商业评论》中文版副主编

鲜明的个性永远是一个谜。——林语堂先生形容苏东坡的这句话，也适合用在乔布斯身上。林语堂说，拥有蛇一般智慧与狡猾的人，很少具备鸽子的温文良善。而乔布斯的个性则远不止于鲜明，而是极端。

关于个性与天才的关系，历来不乏故事。无论莫扎特、达芬奇或者牛顿、爱因斯坦，个性之谜与天才之举在艺术家与科学家身上的水乳交融屡见不鲜。只是很难分清，到底是天才头脑带来复杂个性，还是复杂个性催生天才之举。而《乔布斯传》的作者，曾为爱因斯坦、富兰克林、基辛格立传的美国杰出传记作家沃尔特·艾萨克森认为，这二者的关系并不是重点，重点是结果，是天才所取得的成就，以及他们在创造伟大成就的过程中，所秉承的理念和坚守的原则——这才是更值得有志者注目和深思的部分，这才是商业管理以及更广阔的世界应当继承的精神遗产。

因此，出于对读者兴趣跑偏的不满，出于对评论者不切重点的着急，艾萨克森决定在一本厚实完整事无巨细的乔布斯全传之后，再次提笔亲自总结乔布斯复杂个性与天才成就之外的管理之道——他作为卓越领导者留下的管理学教义。艾萨克森说，他要用这篇文章为乔布斯的

管理经验做盖棺论定。《哈佛商业评论》作为商业世界无可取代的“管理圣经”，成为作者发表此文的首选之地。

这篇文章，《卓越领导力的14位密码——乔布斯的管理课》后来成为《哈佛商业评论》英文版2012年4月刊的封面文章——这在《哈佛商业评论》90年的历史上实属特例，因为这本杂志的使命从来不是追逐商业世界的英雄，而是寻找商业世界的规律。它的文章很少以某个商业领袖或某家公司为主角，更别说作为封面故事。这本杂志的主角是理念，是商业世界那些极具突破性和借鉴意义的理念与实践，而不是聚光灯下的某个人或者某家公司。

但这篇以个人故事做封面主题的文章，依然秉承了《哈佛商业评论》一贯的原则，它的重点不是破解乔布斯的个性之谜，也不是重申他尽人皆知的商业成就，而在于他个性与成就背后的理念与逻辑——他核心而强大的管理之道。

管理是看不见的武器。个性与成就只是外在的表现和结果。而在中国，人们除了津津乐道于乔布斯的性格表象，还强调乔布斯所处环境的优越性——“只有美国才能容忍乔布斯带着这样复杂的个性长大，只有硅谷才能帮助苹果这样的公司成功。中国没有这样的土壤，所以出不了乔布斯和苹果公司。”简而言之，乔布斯是美国的产物，是神一般的存在，他的成功不可以复制。

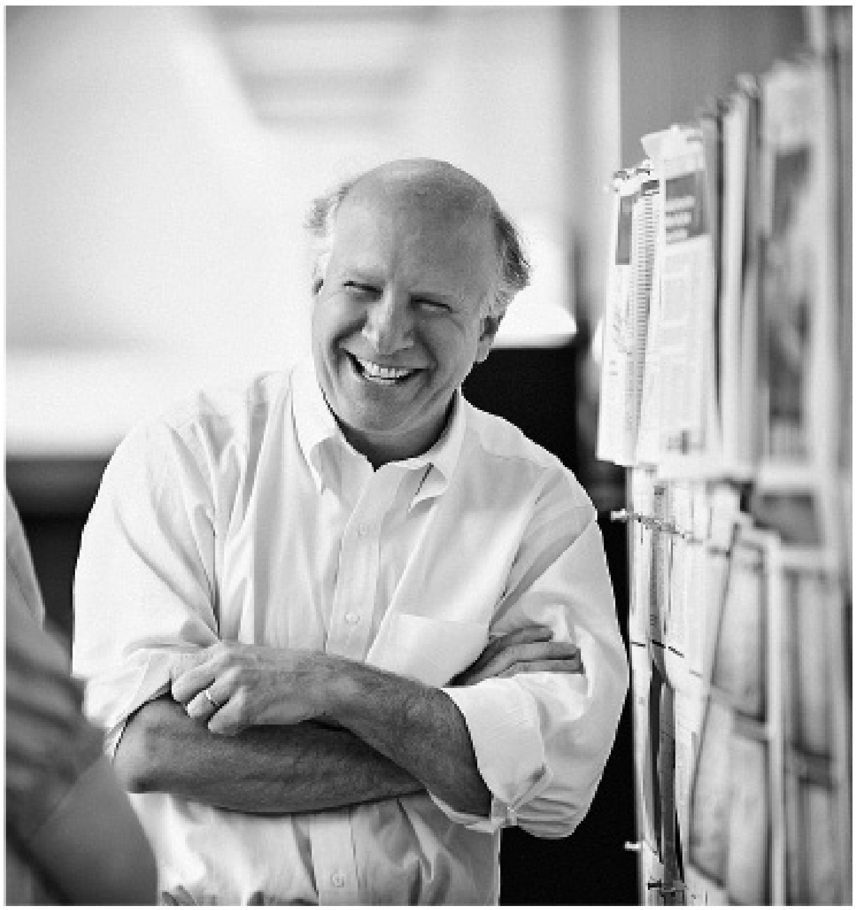
如果你也这样想，那么，请你一定不要错过这本书。如果你恰巧是企业家，不妨对照一下作者的14条清单：看看你做到了几条，在每一条中做到了几分。乔布斯的伟大和苹果公司的成功就在于，乔布斯不仅坚守这14条真经，而且还将每一条都做到了难以想象的极致。这14条原则好像是14道密码，构成了乔布斯和苹果公司的基因。管理大师詹姆斯·马奇（James March）曾经说：“疯狂与天才是领导力中的根本难题之一。”——艾萨克森完美地破解了乔布斯身上的这一谜题。

即便你不是企业家或者创业者，你也可以拿这张14条自测表衡量自己。乔布斯无法复制也无须复制，但我们每个人都有想要实现的成就和想要到达的地方。而乔布斯留下的这14道密码，就指向一条通往卓越之路。



沃尔特·艾萨克森(Walter Isaacson)

现任阿斯彭研究所（Aspen Institute）的CEO，曾任CNN董事长以及《时代周刊》主编。他撰写过多部名人传记，包括：《乔布斯传》（ *Steve Jobs* ），《爱因斯坦传》（ *Einstein: His Life and Universe* ），《本杰明·富兰克林：一个美国人的一生》（ *Benjamin Franklin: An American Life* ）以及《基辛格- 大国博弈的背后》（ *Kissinger: A Biography* ）。艾萨克森现居美国华盛顿特区。



殷阿笛(Adi Ignatius)

《哈佛商业评论》英文版主编。他曾任《时代周刊》副总编，负责编辑部日常事务，并且策划了“时代百大人物”系列报道，谷歌的封面报道，以及2007年关于普京的年度人物专题等。加入《时代周刊》前，他曾在《华尔街日报》供职多年，任期内曾获普利策奖提名。



安健

《哈佛商业评论》中文版高级编译。

卓越领导力的

14位密码

——乔布斯的管理课

文 / 沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）

译 / 安 健

校 / 程明霞

乔布斯的传奇已是广为传诵的创业神话：1976年，他和朋友在父母的车库里创办了苹果公司；1985年，他被自己亲手创办的公司扫地出门；1997年，在苹果濒临破产之际，他重新回归，扶大厦之将倾；2011年10月，在其病故之时，苹果已然被他打造成全球市值最高的公司。

在这条人生轨迹上，乔布斯一路引领了七个产业的变革：个人电脑、动漫电影、唱片、移动通信、平板电脑、零售和数字出版业。他因此得以与托马斯·爱迪生、亨利·福特以及沃尔特·迪士尼一起，跻身美国有史以来最伟大的创新者之列。这些人中没有圣徒，但是，当他们特立独行的个性泯然于时间长河，历史将会记住，他们如何将自己的想象力注入技术与商业之中。

在我撰写的乔布斯传记出版以来，已有不计其数的评论者试图从这本书中提取他的管理理念。其中不乏真知灼见者，但很多人（尤其是那些没有创业经验的人）太过于关注他锋利的个性棱角。而我认为，乔布斯成功的精髓，是他将自己的个性与行为方式完美地融为一体。他做事给人一种感觉：一切普遍规则于他都不适用，他将自己在日常生活中的热情、激情与极端情绪化，全部倾注于他所创造的产品之中。他的暴躁和缺乏耐心都是他完美主义的组成部分。

在完成传记的大部分内容，我与乔布斯最后几次见面中，有一次我又问他为何待人如此严苛。他说："你看结果，和我一起工作的都是些聪明人，如果觉得自己被虐待，他们中的任何人都可以随时换个地方找到最好的工作，但是他们没有。"停顿了好一会，他意味深长地说："我们做了些很了不起的事。"

的确，在过去十多年，他的苹果公司创造了一系列产品。这些产品无一不位列当代最伟大的创新：iMac、iPod、iPod nano、iTunes商店、Apple商店、MacBook、iPhone、iPad、App商店和OS X Lion——更别

提每一部皮克斯动画电影。在他与绝症做斗争的最后岁月，围绕在他身边的是一群忠心耿耿的同事——这些苹果公司的精英多年来奉乔布斯为精神领袖；还有他挚爱的妻子、姐姐和四个子女。

所以，要想从乔布斯身上提取真正的管理理念，我们应该聚焦于他取得的成就。我曾经问过，他认为自己最伟大的创造是什么？我以为他会说Macintosh或iPad，但他告诉我，他最伟大的作品是苹果公司。他说，创造一家经久不衰的企业远远比创造一个伟大的产品更加困难，也更为重要。

乔布斯是怎么做到的？这个问题将是商学院在未来一个世纪要去研究的课题。而我认为以下14点就是他成功的关键所在。



1. 专注

Focus

“哪五个产品是你们想要专注发展的？放弃其它的东西，因为那些会拖累你们，会让你们不断生产那些能用但不够伟大的产品。”

1997年，乔布斯重返苹果公司。当时的苹果正在生产不同系列的电脑和外设产品，其中包括十多个版本的Macintosh，整个产品布局十分杂乱随意。在长达一星期的产品总结会后，乔布斯终于忍无可忍。

“够了！”他大喊，“这太让人抓狂了。”他抄起一只记号笔，光着脚信步走到一面白板前，画了一个二乘二的表格宣布说，“这才是我们要的，”在两栏的顶端，他写下“消费者”和“专业人员”，在两行的前端他写下“桌面”和“便携”。他告诉团队，他们的工作就是要生产四个伟大的产品，表格的每一格代表一个产品，其余的产品应该全部取消。全场一片静寂。

通过让苹果聚焦于生产四种电脑，乔布斯成功地挽救了公司。“决定不做什么，和决定做什么同等重要，”他告诉我，“这道理适用于企业，也适用于产品。”

重新掌权后，乔布斯每年都会带着公司最重要的100个人去集训。在集训的最后一天，他总会站在一块白板面前（乔布斯热衷于使用白板，因为白板可以带给他彻底的控制权，并能集中大家的注意力）问道，“我们接下来应该做的十件事是什么？”

大家会互相争论并提出自己的建议，乔布斯把他们的想法一一写下来——当然也会划去那些他认为愚蠢的点子。在一番竞争排名之后，最终产生一张有十个提案的榜单。最后，乔布斯把单子上的后七个一笔划去，说：“我们只做这三件事。”

专注已牢牢植根于乔布斯的个性之中，他的禅学训练更加强了这一特质。他总是毫不留情地滤除他认为会分散自己注意力的东西。当他的同事和家人试图让他处理一些他们认为重要的事，比如一起法律纠纷或一次医学诊断，他们总会被乔布斯的态度惹怒——因为乔布斯通常会冷漠以对，除非完事，他决不会转移自己的注意力。

在乔布斯最后的岁月里，谷歌的创始人之一——拉里·佩奇在即将重新掌权谷歌时，曾登门拜访乔布斯。虽然两家公司是竞争对手，乔布斯依然愿意给他一些建议，“我所强调的是专注，”他回忆道。在了解谷歌未来的发展方向之后，他告诉佩奇：“其实答案已经很明确了，哪五个产品是你们想要专注发展的？放弃其它的东西，因为那些会拖累你们，会把你们变成另外一个微软，会让你们不断生产那些能用但不够伟大的产品。”

佩奇接受了他的忠告。2012年1月，他告诉员工只专注于几个产品，比如安卓系统和Google+，并且让它们变得尽善尽美，就像乔布斯做得一样。



2. 极简主义

Simplify

“让事情变得简洁，就要真正了解隐藏的挑战并找出优雅的解决方案。”

伴随乔布斯禅定般专注的，是他化繁为简的能力。他总能通过保持事物精华，去除多余部件来简化事物。

简洁是终极的复杂——这句话来自苹果公司的第一本宣传手册。要了解这句话的含义，只要将任何一款苹果的软件与微软的Word相比就可以了。后者的界面变得越来越丑陋，隐晦的导航工具条和干预式的功能让它变得越来越繁琐。它的存在不断提醒人们，苹果的产品在追求简洁中所取得的成就。

辍学生乔布斯是在雅达利公司上夜班期间，意识到追求简洁的价值的。雅达利从来不在出版的游戏中提供操作手册，所以他们的游戏系统必须简化到任何初学者都能立即掌握。雅达利出品的游戏《星际迷航》只有两条提示：1．投币，2．躲避克林冈人。

上世纪70年代末，乔布斯出席阿斯本学院组织的设计大会时，他对简洁设计的追求得到了升华。那次会议的地点是一座包豪斯风格的建筑，而包豪斯风格的特征就是简洁的线条、功能性设计，以及避免虚饰。

乔布斯对简洁的追求来源于他征服复杂结构的自信——而不仅仅是忽略复杂的功能。他意识到要达到一种深度的简洁，需要设计一款机器，给用户友好服从的感觉，而不是挑战用户。“这需要大量艰苦的工作，”他说，“让事情变得简洁，要真正了解隐藏的挑战并找出优雅的解决方案。”

追求深刻而非表面上的简洁，在这条路上，乔布斯遇到了知己——苹果的工业设计师乔纳森·艾维。他俩深知这种简洁不仅仅是采取简约风格或移除冗余。要去除螺丝、按键或者多余的导航界面，设计者必须深刻理解每一个元素所起的作用。

“要达到极致的简洁，你必须足够深入，”艾维解释道，“举例来说，放弃螺丝的使用，你很可能得到一件异常扭曲复杂的产品。更好的方法是将简洁带到产品深处，去了解产品的每一个组成部分，以及它们是如何生产出来的。”

在设计iPod界面期间，乔布斯在每一次会议上都尝试去除多余的东西。他坚持新界面要使他在三次点击之内到达任何他想到的地方。当时有一个导航界面的功能是询问用户按照歌曲、专辑还是艺术家来搜索音乐，乔布斯质问：“为什么我们需要这个界面？”设计师们后来意识到确实不需要。

“有好几次我们绞尽脑汁地试图解决一个界面问题的时候，他走过来说‘你们有没有想过这个？’”托尼·菲德尔，时任iPod团队的负责人回忆道，“‘天啊！我们怎么没想到’，他（乔布斯）会重新定义我们的问题和方法，一切就迎刃而解了。”

乔布斯后来提出了极简主义的建议：取消开关键。起初团队都被吓了一跳，但后来他们意识到开关键确实是多余的。如果用户不使用，iPod会自动关机，一旦被操作便会重新激活。

类似的例子是，当乔布斯看到iDVD通过复杂的导航界面进行视频刻录，他一跃而起，在白板上画了一个简单的四边形。“这就是新的界面，”他说，“它有一个窗口，你把你的视频拖到这个窗口中，然后点击刻录这个按钮，搞定了！这就是我们要的。”

在寻找传统行业的创新突破时，乔布斯总会问哪些公司的产品本可以做得更简洁。2001年，便携音乐播放器和网上获取音乐的方式就符合这一条件，这也直接导致了iPod和iTunes的诞生。移动电话是下一个。在一次会议上，乔布斯抓起一部电话大声抱怨（合理地），电话一半的功能没有人知道怎么用，包括电话簿。

在职业生涯的后期，乔布斯把眼光放到电视行业，他觉得人们几乎无法在这一简单的机器上随时观看自己想看的节目。



3. 负责到底

Take Responsibility End to End

“人们都很忙。比起费神思考如何同步电脑和各种设备，他们有更意义的事去做。”

乔布斯知道实现简洁最有效的方式，是确保硬件、软件和外设无缝地整合到一起，组成一个苹果的生态系统——就像iPod通过iTunes连接到PC上，可以使设备更简单，同步更顺畅，故障概率更小。复杂的任务，例如编制新的播放列表，可以由电脑完成，这样就可以使iPod在设计上减少功能和按键。

乔布斯和苹果对用户体验进行端对端的负责——这一点很少有公司能够做到。从iPhone的ARM微处理器性能到用户在Apple商店购买电话，用户体验的每一个方面都被紧密地连接到一起。

无论是上世纪80年代的微软还是今日的谷歌，他们都采取了更开放的方式，允许自己的操作系统和硬件被各种不同的硬件厂商所使用，而这一方式也曾经被认为是更成功的商业模式。但是乔布斯坚持认为这种方式只会产生劣质的产品。“人们都很忙，”他说。“比起费神思考如何同步电脑和各种设备，他们有更意义的事去做。”

乔布斯这种强迫症的、“整体式”的责任感，部分来源于他极具控制欲的个性，部分源于他对完美主义和制作优雅产品的追求。一想到苹果公司伟大的软件运行在其它公司平庸的硬件上，他就坐卧难安。同样地，他也难以忍受未授权的应用和内容破坏苹果产品的完美性。

这种方式的确无法在短期带来最大利润，但在这个充斥着垃圾产品、莫名奇妙的报错信息和令人望而生厌的界面世界中，它带来的是令人惊艳的产品和无比舒畅的用户体验。

“苹果生态系统”带给用户的体验，就像在日本京都禅园漫步的感觉一样美妙，而禅园也正是乔布斯之所爱，两者给人的愉悦不仅仅是开放性和百花齐放所能带来的。有时候，被一个控制狂控制也不是一件坏事。



4. 颠覆式超越

When Behind, Leapfrog

在iPod获得巨大成功后，他开始思考什么东西能够打败它。他亲手创造了iPhone来蚕食iPod的市场。“如果我不这么做，别人也会。”

一家创新公司的标志不仅在于发现新的想法，它也应该知道如何在落后的时候超越对手。

乔布斯在开发第一代iMac的时候就是这样做的。当时他忙于让电脑在处理图片和视频时更加强大，却在处理音乐方面落后于对手：使用PC的用户可以随意下载、打包音乐并将其提取、刻录到自己的CD中，而iMac的内置光驱无法刻录CD。“我觉得自己很白痴，”他说，“我想我们落后了。”

但他没有仅仅升级iMac的光驱来追赶对手，他决定要建立一个整合的系统来改变整个唱片行业。其结果就是iTunes、iTunes商店和iPod的结合，这使用户可以购买、分享、管理、储存和播放音乐，而且比其它任何设备做得更好。

在iPod获得巨大成功后，乔布斯没有时间庆祝，他开始思考什么东西能够打败它。其中一个可能性就是手机生产商将音乐播放功能加入到他们的产品中。于是他亲手创造了iPhone来蚕食iPod的市场。“如果我不这么做，别人也会。”他说。



5. 产品重于利润

Put Products Before Profits

“将公司的重心放在追求利润，看起来是细微的差别，但它最终会使一切都变得不同，比如公司雇佣什么样的人，谁能得到晋升，以及开会时大家谈论什么。”

80年代早期，乔布斯正带领他的小团队开发第一代Macintosh，他的口号是要让它变得“好得令人疯狂”。利润最大化和成本权衡这样的词汇在他的字典里并不存在。他告诉开发团队的头儿：“别操心价格，你只要让它的功能更强大就好。”在第一次带Macintosh团队去集训的时候，一开始他就在白板上写道：“不妥协。”

最后，这款成本高昂的电脑演变成了他被逐出苹果公司的导火索。正如乔布斯所说，Macintosh“在宇宙中留下了痕迹”，并加速了家用电脑的变革。最终他找到了平衡点：专注于创造伟大的产品，利润自然而然就来了。

约翰·斯卡利原为百事公司的市场与销售总监，他在1983年到1993年间掌控苹果公司。在乔布斯离开后，他对利润最大化的重视远超产品设计，苹果的业绩随之逐年下滑。乔布斯告诉我，他对苹果当年的业绩下滑有自己的解读：公司生产了一些很棒的产品，但是销售和市场部的家伙能带来更多利润，于是他们接管了公司。他说：“当销售掌控公司，产品部门的人就不那么重要了，他们对产品部的意见视若罔闻。这就是斯卡利接管苹果后发生的事，这是我的失误。这和鲍尔默接管微软后发生的事情一样。”

乔布斯的归来使苹果的重心回归产品创新，他们一鼓作气地开发了iMac和PowerBook，接着是iPod、iPhone和iPad。他对此解释说：“我追求的是建立一家经久不衰的公司，所有员工都目标一致地开发伟大的产品。其它一切都是次要的。当然，获得利润是好事，利润让你能够追求创造伟大的产品。但我们的驱动力是产品，而不是利润。斯卡利将公司的重心放在追求利润，看起来是细微的差别，但它最终会使一切都变得不同，比如公司雇佣什么样的人，谁能得到晋升，以及开会时大家谈论什么。”



6. 相信直觉

Don’t Be a Slave to Focus Groups

“我们的任务是未卜先知。”这是一种感觉，它的基础是经验与智慧的积累。

乔布斯第一次带领Macintosh团队进行集训时，一位成员询问是否应该进行一些市场调查，以了解消费者的需求。

“不用，”乔布斯答道，“在我们向消费者展示我们的产品之前，他们根本不知道自己想要什么。”他当时引用了亨利·福特的名言：“如果我问消费者想要什么，他们可能会告诉我，他们要一匹跑得更快的马。”

关注消费者的需求和持续询问消费者想要什么是完全不同的，它需要特殊的灵感和本能，去发现消费者尚未成形的需要。用乔布斯的话说，“我们的任务是未卜先知。”他没有依赖市场调查，而是采用了一种设身处地的视角——一种直觉，来近距离地了解消费者的需要。

乔布斯是在辍学后去印度学习佛教时认识到直觉的重要性。这是一种感觉，它的基础是经验与智慧的积累。“在印度的乡村，人们凭自己的直觉做事，而不是像我们一样运用理性，”他回忆道，“我认为直觉是很强大的工具，比理性更强大。”

坚信直觉的乔布斯所运用的是一种特殊的用户调查，调查对象就只有他自己。他创造的产品是他自己和他的朋友们所需要的产品。2000年的时候，市场上充斥着各种便携式的音乐播放器，但乔布斯认为那些产品都很差劲，身为一个不折不扣的音乐爱好者，他想要一种简单的设备能让他在口袋里放下1000首歌曲。他说：“我们为自己创造了iPod，当你为自己、你的好友或你的家人做事的时候，就不会轻言放弃。”



7. 突破极限

Bend Reality

乔布斯坚信日常生活中的那些准则对他是不起作用的，他鼓励他的团队去改变计算机的历史进程，即便他们当时所拥有的资源和施乐或IBM这样的大公司相比不值一提。

乔布斯一项声（恶）名昭著的能力，是推动下属去完成不可能完成的任务，同事们揶揄地将他这种能力叫做“现实扭曲力场”。这个词源于科幻连续剧《星际迷航》，这种力场是用精神能力创造一种足以乱真的平行现实。

一个早期的例子是乔布斯在雅达利上夜班的时候，他让斯蒂夫·沃兹尼亚克创作一款叫做《爆发》的游戏。沃兹尼亚克告诉他需要几个月时间，但乔布斯死死地盯着他，坚持让他在四天内完成。沃兹尼亚克说这不可能，但最终做到了。

那些不了解乔布斯的人，认为这种所谓的“现实扭曲力场”是对乔布斯的粗暴和谎言的一种好听的说法。但和他工作过的人都承认他的这种特质，虽然有时让人沮丧，但确实能引领他们超水平发挥。乔布斯坚信日常生活中的那些准则对他是不起作用的，他鼓励他的团队去改变计算机的历史进程，即便他们当时所拥有的资源和施乐或IBM这样的大公司相比不值一提。

“这是一种以自我实现为目标的扭曲，你能够完成不可能完成的事，是因为你根本没意识到那是不可能的。”黛比·科尔曼回忆道，她是第一代Mac团队的一员，还曾赢得过“对抗乔布斯年度最佳人物大奖”。

有一次，乔布斯闯进Macintosh操作系统设计师拉里·肯扬的办公室，向他抱怨电脑的启动时间太长。肯扬开始解释为什么缩短启动时间是不可能的，乔布斯打断他说，“如果能够拯救生命，你能想办法让启动时间缩短10秒么？”肯扬说他可能会找到方法。乔布斯走到白板前向他展示：如果有500万人正在使用Mac，而每天电脑的启动使用时间缩短10秒，那么一年就能节省大约300万个小时，这相当于每年拯救100条生命。几周后，肯扬使电脑的启动时间缩短了28秒。

在设计iPhone的时候，乔布斯决定使用一种坚硬、防划的玻璃来作为手机的屏幕，而不是塑料。他和魏文德——康宁公司的CEO见面，魏

文德告诉他，康宁公司在60年代发现了一种化学成分置换方法，这种方法能够产生一种叫做“大猩猩”的玻璃。乔布斯于是要他在6个月内生产一大批这种“大猩猩玻璃”。魏文德告诉乔布斯，康宁并不生产这种玻璃，产能也不足。乔布斯的反应让魏文德大为震惊，因为他那时还不知道乔布斯的这种“现实扭曲力场”。魏文德认为盲目自信无法解决工程上的难题，但乔布斯完全不顾这些客观条件，他目不转睛地盯着魏文德说：“别担心，你们能做到，好好想想，你们一定能做到。”魏文德惊讶地摇了摇头，给康宁在肯塔基哈多斯堡的LCD工厂打了个电话，让他们全力转产“大猩猩玻璃”。“我们在6个月内完成了，”他说，“我们把所有的研发和工程人员都投入这个项目，我们真的做到了。”结果是，每一部iPhone和iPad的玻璃屏幕都是由康宁公司在美国生产的。



8. 重视包装

Impute

乔布斯很清楚，人们对一个产品或一家公司的看法，往往取决于它被呈现和包装的方式。“人们确实是以貌取人的。”

乔布斯早期的导师麦克·马库拉1979年写给乔布斯一份备忘录，其中列举了三个原则，前两个是“投入”和“专注”，而最后一个是有些令人尴尬的“善于暗示”（消费者的购买欲）。

它的确成为乔布斯的关键信条之一。乔布斯很清楚，人们对一个产品或一家公司的看法，往往取决于它被呈现和包装的方式。乔布斯曾经告诉我：“麦克教会我，人们确实是以貌取人的。”

在1984年Macintosh发布前夕，乔布斯迷上了设计包装盒的外形和颜色。他自己花时间设计和改进了iPod和iPhone珠宝盒般精致的外包装，并且把自己的名字放到了包装盒外观专利的设计者名单中。他和艾维都认为，用户拆开包装的过程有如一种仪式，给产品带来一种尊贵感。他说：“我们希望用户打开iPhone或iPad包装时的感受，能定调他们对我们产品的看法。”

有时乔布斯会利用产品的设计给用户传达一种特别的信号，而不仅仅是为了功能而设计。重返苹果后，他开始设计新的、有趣的iMac，艾维给他展示了新的设计——在电脑上方安装了一个下凹形的把手。其实这个设计的象征意义比使用价值更大，因为这是一台桌面电脑，没有人会成天把它带在身边拎来拎去。但这个设计让电脑看上去更加友好、独特，更加人性化。这个把手向人们传递了一种亲切的信号，让他们想去亲手触摸它。生产团队出于成本考虑反对这种设计，但乔布斯毫不犹豫地宣布:“不，我们一定要这么做。”他甚至懒得解释自己的理由。



9. 苛求完美

Push for Perfection

乔布斯对完美的追求堪比艺术家。他告诉那些工程师他们是艺术家，他们应该像艺术家一样行事。

在每一件苹果产品的开发中，乔布斯经常“按暂停”，然后重新回到画板上进行设计，只因为他感觉不够完美。他在设计电影《玩具总动员》时也不例外。杰弗瑞·卡森伯格和后来收购皮克斯的迪士尼公司，要求皮克斯把故事变得更加犀利和阴暗，结果乔布斯和导演约翰·拉塞特干脆停工，重新编写了整个故事，让它变得更友好。当Apple商店开张在即，乔布斯和他的店面指导——荣恩·强森突然决定延迟数月来重新设计店面的陈列，除了按产品分类，新的布局还要可以按照活动分类。

在设计iPhone的时候亦如此。iPhone的原始设计是将玻璃镶嵌到一个铝制的外壳中。一个周一的早上，乔布斯找到艾维说：“我昨晚一夜没睡，我发现我不喜欢这个设计。”倒霉的艾维几乎瞬间就意识到乔布斯是对的。他回忆道：“乔布斯的这个发现让我无比尴尬。”

问题来源于iPhone以屏幕为主的理念：现有的设计使手机的外壳过于突出，没有起到衬托的作用，整个设计给人的感觉过于硬朗和功利。乔布斯对艾维的设计团队说：“伙计们，我知道你们在过去9个月为这个设计呕心沥血，但我们得重新来过，我们所有人都得在晚上和周末继续工作，或者，如果你们愿意，我这就发枪给你们，你们现在就毙了我。”设计团队没有反驳，他们同意了乔布斯的要求。乔布斯后来回忆道：“那是我在苹果最自豪的时刻之一。”

在iPad设计的收尾阶段，类似的事情又发生了。有一次乔布斯看着原型机，感到有那么一丁点不满意：它没有来去自如的随性和友好。它需要给用户传递这样一种信号：用户可以随意用一只手拿起iPad。乔布斯和艾维决定iPad的底部应该是圆角的，这样用户就可以舒服地拿起iPad而不用小心翼翼地捧在手中。而这种设计意味着要把所有的接口和按键集成在向下渐变的一个椭圆形区域内。乔布斯一直等到实现了这一点，才发布iPad。

乔布斯的完美主义甚至延伸到那些看不到的地方。童年的时候，有一次他帮父亲在自家后院安装围栏。父亲告诉他花在围栏正反面的心思要一样多，乔布斯反驳道："没人会知道。"他父亲答道："可是你自己知道。一个真正出色的工匠用在柜子后面的木料和正面的木料一样好，我们在安装围栏的时候也应该这样做。"

乔布斯对完美的追求堪比艺术家。在主持AppleII和Macintosh的设计时，他将自己学到的这一课运用到了电脑的电路板上，在两次设计中，他都让工程师重新设计各种插卡的走线，让主板看上去更漂亮。这种举动让Macintosh的工程师感到十分奇怪，其中一位抗议道："没有人会去看电脑主板。"乔布斯就像他父亲那样回答道："我要让它看上去尽可能地漂亮，尽管它封在机箱内。一个伟大的木匠不会在衣柜的背面使用劣质的木料，尽管没有人能看到。"

他告诉那些工程师他们是艺术家，他们应该像艺术家一样行事。主板重新设计好后，他请那些工程师和Macintosh团队的其他成员在机箱里刻上了他们的名字。他说："真正的艺术家都会在自己的作品上签名。"



10. 只容忍天才

Tolerate Only “A” Players

“当你拥有一群很优秀的员工，你不用像对待婴儿一样哄着他们。给他们订下伟大的目标，他们就能完成伟大的成就。”

乔布斯的急躁，缺乏耐心和对身边人的粗暴态度尽人皆知。虽然不值得称道，但他这种待人方式也是源于他对完美的狂热追求，以及他只想与顶尖人才一起工作的意愿。他用这种方式来避免公司发生“蠢蛋大爆炸”，这是他自己的说法，意思是：如果公司所有的管理者都过于礼貌，会导致那些平庸的人可以舒服地呆在公司混日子。

乔布斯说：“我不认为我践踏了他们的尊严，如果他们做得糟糕透顶，我一定会当面告诉他们。我的工作就是说实话。”我继续追问他，如果采取一种更加友善的方式，能否得到同样的结果，他承认是可能的。

“但那样的话，我就不是我了，”他说，“可能有更好的沟通方式，公司就像个绅士俱乐部，大家穿着西装，打着领带，细声细语地说一些文绉绉的话，但我根本就不知道该怎么做到那样，因为我就是一个来自加州的中产。”

乔布斯所有粗暴的行为都是必要的吗？答案可能是否定的。他有其它的方式来激励团队。“乔布斯的成就本可以是完全不同的另一个版本，其中没有那些关于他如何粗暴对待别人的故事，”苹果的联合创始人，沃兹尼亚克说，“我更喜欢耐心地对待别人，避免发生那么多冲突。我认为一家公司可以像一个和谐的家庭一样。”但他又补充了一个不可否认的事实：“如果当时由我主持Macintosh的开发，事情可能会一团糟。”

值得注意的是，和乔布斯的粗暴无礼如影随形的，是他鼓舞人心的能力。他向苹果的员工们注入了一种持久的激情，鼓励他们创造超越人类想象的产品；他给他们带来信心，带领他们去完成看似不可能的成就。我们要从结果上去评判他这种行为，乔布斯和家人很亲密，和同事也如此：苹果公司的重要员工在苹果呆的时间比他们在其它公司服务的时间更长，他们对乔布斯也更加忠诚，尽管其它公司的老板比乔布斯友善、和蔼。有些CEO不了解乔布斯如何凝聚员工的忠诚度，却只效仿他粗暴的一面，这些人都犯了很危险的错误。

乔布斯曾对我说："这些年我明白了一个道理：当你拥有一群很优秀的员工，你不用像对待婴儿一样哄着他们。给他们订下伟大的目标，他们就能完成伟大的成就。如果你问任何一位Mac团队的员工，他们都会告诉你他们的付出是值得的。"他们中的大多数人的确是这样告诉我的。黛比·科尔曼回忆道："乔布斯在一次会议上对我咆哮：'你这混蛋，你简直一无是处！'但我依旧认为我是世界上最幸运的人，因为我曾经和他一起工作过。"



11. 面对面沟通

Engage Face-to-Face

“我希望他们能够完全投入，在会议桌上言无不尽，而不是展示一堆幻灯片。知道自己在说什么的人根本不需要幻灯片。”

或许乔布斯太了解数字时代可能给人们带来的隔阂，因此他坚信面对面沟通的效果。他告诉我："这个网络互连的时代，人们很容易认为好的创想能够由电子邮件和在线聊天完成，这种想法太疯狂了，灵感来源于自发的会面和随意的讨论。你可能撞见某人，问他：你们在干嘛？他告诉你正在做的事，然后突然你就会'哇哦！'，各种奇思妙想都涌现出来。"

他对皮克斯办公楼的结构设计，就是要推动员工进行这种不期的相遇和合作。"如果一栋建筑没有这种功能，那么你就会错失大量的创新和意外产生的绝妙想法，"他说，"所以我们设计了这种建筑，它鼓励员工们走出他们的办公室，到中庭去和那些他们在其它场合见不到的同事会面。"这座建筑所有房间的正门、主楼梯和走廊都通向中庭；咖啡厅和邮箱也都设置在那里；所有会议室的窗户都指向中庭；一个600座的剧院和两个较小的放映厅也散落在它周围。"史蒂夫的这种理论在我们第一天搬进新办公室就起作用了，"拉塞特回忆道，"当天我遇到了好几个数月未曾谋面的同事。这座建筑推动合作和激发创新的功能是我前所未见的。"

乔布斯痛恨那种正儿八经的展示，他喜欢随意地面对面交谈。每周他都会召集管理团队，在毫无议事日程的情况下讨论新想法。每周三下午，他会跟市场和广告团队进行同样的会议，而且这些会议严禁使用幻灯片。乔布斯回忆道："我痛恨那些脱离自己想法使用PPT的人，制作PPT的时候，人们总会遇到这样那样的问题，PPT无法完全表达他们的想法。我希望他们能够完全投入，在会议桌上言无不尽，而不是展示一堆幻灯片。知道自己在说什么的人根本不需要幻灯片。"



12. 兼顾全局与细节

Know Both the Big Picture and The Details

在设计这些伟大战略的同时，他还在为iMac内部螺丝的颜色和形状绞尽脑汁。

无论细节还是大局，乔布斯都倾注着同样的热情。有些CEO善于把握大局，有些则善于把握细节，而乔布斯两者兼备。时代华纳的CEO——杰夫·贝克斯曾说过，乔布斯一项突出的能力就是他在制定超前的整体战略的同时，也关注产品最微小细节的设计。

2000年，乔布斯制定了一个伟大的战略，要将个人电脑变成管理用户音乐、视频、照片和文件的“数字中心”，由此带领苹果进入了个人消费电子领域，并创造了iPod和后来的iPad。2010年他制定了后续战略——这种数字中心应该移动到云计算平台上，于是苹果开始搭建一个巨大的服务器，使用户可以上传自己的内容，并将其无缝地同步到其它个人设备上。在设计这些伟大战略的同时，他还在为iMac内部螺丝的颜色和形状绞尽脑汁。



13. 融人文于科学

Combine the Humanities with The Sciences

这世界不乏比他更伟大的工程师，也不缺少比他伟大的设计者和艺术家。但是在我们生活的时代，还没有人能够像他一样，用一种颠覆式的创新将艺术和技术完美地结合。

在乔布斯刚决定和我合作创作传记的时候，有一天他对我说：“我一直认为自己像个孩子一样悲天悯人，但同时我又热衷于电子，后来我的偶像之一，埃德温·兰德——宝丽来的创始人曾说过人文和科学相结合的重要性，于是我决定，这就是我要做的事。”他当时的样子就像是在描述自己一生的主题，而后来随着我对他了解的加深，我意识到这就是他一生故事的精髓。

乔布斯结合了人文与科学、创意与科技，以及艺术与工程。这世界不乏比他更伟大的工程师（沃兹尼亚克、比尔·盖茨），也不缺少比他伟大的设计者和艺术家。但是在我们生活的时代，还没有人能够像他一样用一种颠覆式的创新将艺术和技术完美地结合。并且，他有将这种结合运用到商业战略上的直觉。在过去十年，每一个苹果新产品发布会的结尾，乔布斯都会展示一张图片，上面有一个代表人文艺术与科学技术相结合的标志。

在我创作富兰克林和爱因斯坦的传记时，最令我感兴趣的就是强烈的个性加上对人文以及科学的热爱所带来的伟大创造力，我相信这种创造力是21世纪建立创新经济的关键，也是将想象力变为现实的途径。未来任何一个想要拥有领先创造力的社会，必须对人文和科学同等重视。

临终之际，乔布斯还在计划颠覆更多的行业。他曾经有一个计划，要将教科书变成一种艺术创造，任何人都可以在Mac上进行个性化的制作。苹果在2012年的发布会上就展示了这一计划。他还梦想着为数码摄影开发新的工具，并让电视机变得更加简单和个性化，这些设想毫无疑问都会实现，虽然他已看不到。但他建立的公司继承了那些让他成功的特质，它不但可以持续创造颠覆性的产品，并且，只要它的核心还保留着乔布斯的DNA，就能继续将创新和科技完美结合。



14. 保持饥渴，保持天真

Stay Hungry, Stay Foolish

乔布斯将他的叛逆和反主流文化的色彩淋漓尽致地倾注在苹果产品的广告中，就好像他要向世人宣布，他的内心依然是一个嬉皮士和黑客。

乔布斯经历了两次轰轰烈烈的社会运动，它们都源于上世纪60年代末的旧金山湾区。第一次运动是嬉皮和反战运动引领的反主流文化，它的标志是迷幻药、摇滚乐和反独裁主义。第二次运动是硅谷的高科技和黑客文化，它涌现出了一大批工程师、极客、电脑迷、电脑黑客、手机黑客、网络朋克、宅男宅女和车库创业者。伴随这两次运动的是形形色色的追求个人开悟的方法：禅学、印度教、冥想、瑜伽、尖叫疗法、感觉剥夺疗法和集体心理疗法等等。

这些文化的特征都能在斯图尔特·布兰德出版的刊物《全球博览》中找到。这本刊物第一期的封面就是那张著名的从太空拍摄的地球照片，而它的副标题是"工具接口"（access to tools）。这本刊物信奉的哲学是：科技能够成为我们的朋友。作为一个嬉皮士、叛逆分子、精神追寻者、黑客和电子产品爱好者的集合体，乔布斯是这本刊物忠诚的支持者。

他尤其喜爱最后一期，他甚至将它带到了大学和他辍学后生活过的苹果园社区——一个嬉皮士社区。他回忆道："最后一期的封底是一张照片，那是清晨的一条乡间小路，如果你具有一些冒险精神，那是一个非常适合去搭车旅行的起点。图片的下面有这样一句话：保持饥渴，保持天真。"

乔布斯曾是一个爱好艺术、吸食迷幻药并追求自我开悟的叛逆分子，那段时光造就了他个性中嬉皮和离经叛道的一面，而这一面中渗透着他的商业和工程天分，使他在整个职业生涯中一直保持着那种"饥渴与天真"的状态。在他生命的方方面面——他约会过的女人、他对待自己癌症的态度、他运营公司的方式——这些行为都是他个性中那些截然不同的特质相互碰撞、合流以及融汇而成的结果。

即便苹果已经是一家上市公司，乔布斯依然将他的叛逆和反主流文化的色彩淋漓尽致地倾注在苹果产品的广告中，就好像他要向世人宣布，他的内心依然是一个嬉皮士和黑客。在苹果著名的广

告“1984”里，女逃犯逃脱警察的追捕，用一把大锤将播放奥威尔式专政宣传的大屏幕砸得粉碎。重返苹果公司后，乔布斯参与编写了“思迥异”的广告词：致那些疯狂的人、桀骜不驯的人、惹事生非的人和格格不入的人……

如果还有人怀疑这段文字不是在描述他自己，广告的最后一句台词说明了一切：有些人认为他们是疯子，我们认为他们是天才，因为只有那些疯狂到自认为可以改变世界的人，才能真正改变世界。

乔布斯会怎么做？

——殷阿笛对话艾萨克森

殷阿笛（Adi Ignatius）

/　《哈佛商业评论》英文版总编

沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）

/　《乔布斯传》作者

2012年初，《乔布斯传》作者沃尔特·艾萨克森问我们，能否允许他为《哈佛商业评论》撰写一篇关于乔布斯的文章。乔布斯的离世与《乔布斯传》催生了一大批关于这位苹果公司前CEO之工作与生活的文章。但在艾萨克森看来，其中很多分析和评论都不着边际，有失水准。后来，在为《哈佛商业评论》撰写的封面文章中，艾萨克森以他优美而充满张力的文字，精彩地概括了乔布斯的职业生涯留给商业管理界的领导力启示。

艾萨克森这篇文章的价值在于，他抓住了很多被评论者误解的精要之处：你无须成为乔布斯那样的神经质，你无需是一个天才或者怪人，乔布斯的成功并非神迹，事实上，任何人都能从他的成功背后汲取经验。

艾萨克森在文中有一段生动的描写，他曾问乔布斯自认为其最伟大的创造是什么。答案不是任何一款苹果产品，而是将苹果公司打造成一家永续发展的公司。作者说：乔布斯是如何做到的？——这恐怕需要商学院花一个世纪来研究。

我猜商学院的洞见将主要来自艾萨克森的贡献，因为他曾最接近乔布斯和他的世界。这期杂志出版后不出预料广受追捧。因此，我们邀请艾萨克森进入《哈佛商业评论》的网站聊天室，与网友分享他写作这篇文章的背景。

阿笛：非常荣幸邀请沃尔特·艾萨克森——超级畅销书《乔布斯传》的作者，来谈谈他为何决定再次动笔，为《哈佛商业评论》撰写乔布斯的文章。众所周知，艾萨克森是阿斯本学院的CEO兼总裁，他还曾担任CNN的CEO和董事会主席；《时代》杂志的编辑总监。除了《乔布斯传》，他还为爱因斯坦、富兰克林、基辛格写出了杰出的传记。那

么，让我们直奔主题吧，艾萨克森，很高兴你为我们撰写这篇文章，首先我们想知道：是什么驱使你在厚厚一本传记之后，再次撰写有关乔布斯的文章？

艾萨克森：谢谢你，阿笛，很高兴今天跟你以及《哈佛商业评论》的读者交谈。首先，正因为是为《哈佛商业评论》而作，我才愿意再次动笔。如果人们想学到关于商业领导力的经验，他们就必须读你们的杂志，在这方面，你们的工作极为出色。我再次动笔并接受这次采访还因为，很多人正在读《乔布斯传》，并且有很多讨论。

在这本传记中，我尽量采取一种叙述的口吻。我试图讲述乔布斯的故事——关于他的一切，包括有趣的细节，同时不强加任何主观的分析。但是，我认为很多读者，特别是那些非商业人士，他们只关注乔布斯强烈的个性，没有将这种个性与书中讲述的乔布斯的商业经验联系到一起，而这部分是本书非常核心的内容。比如，他如何将激情注入产品之中，如何保持专注等。当我看到这些评论后，我想我需要在这本传记出版后盖棺论定：这人是个天才，并解释为什么他是天才。即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他对创造伟大产品充满了激情。我想，《哈佛商业评论》是传达这一讯息的最好媒介。

阿笛：乔布斯的确与众不同。我知道你试图从他身上提取可供借鉴的商业经验。但很多人会怀疑，乔布斯所拥有的特别的天才，与他个性中粗暴的一面——你认为这正是其成功的组成部分——是独一无二，无法复制的，这当中可有别人能否学习和借鉴的部分？

艾萨克森：是的，我认为我们确实能从中乔布斯的故事中获益。作为传记作家，我们和那类创作“该怎么做”的管理书籍的作者不同，我曾经写过本杰明·富兰克林的传记，我们能从他身上能学到的经验和乔布斯不同。每个人之间都有差别，相比单纯地试图从个别事件上提取商

业经验，我认为阅读人物的一生更有意义。所以在为《哈佛商业评论》写这篇文章时，尽管我也试图从中抽取特定经验，但我还是把这些经验置于乔布斯的一生和其个性的环境背景之下。我想提醒大家，这篇文章并不是获得成功的秘方，并不是说你做了这14点，你就会变得像乔布斯一样。但我认为，人们确实能从这14条中提取可以应用于自身的经验，并了解到你与乔布斯不同，与本杰明·富兰克林也不同。每个人都需要从很多人身上收集实验性的智慧和经验，将其应用到我们自身的生活和状况中，但这并不是让你去简单地复制这些经验。

阿笛：你将乔布斯的领导力总结为14个重点，非常有趣。作为一个管理者，我细读了清单，鉴于乔布斯获得的成功，我很高兴我做到了第7点和第8点。

艾萨克森：在《富兰克林传》里，富兰克林也做了一个清单，他列出了获得成功的12条经验，从勤奋、节俭、诚实一直到谦逊。我认为每个人都可以列出这样一个清单，从中吸取经验。不过有一点不同的是，当富兰克林列出自己的清单之后，一位朋友告诉他："我觉得你在谦逊这点上做得不够，你还没有完全拥有谦逊的美德。"富兰克林答道："我非常擅长伪装出谦逊的样子。这样人们就会认为我对他们所说的感兴趣。"而乔布斯则从来不会假装谦虚，这点他可以向富兰克林学习。

阿笛：你说人们对乔布斯的个性棱角过分关注了，甚至认为他是个混蛋。乔布斯那种所谓"扭曲现实力场"，在其他人看来是在虐待下属。

艾萨克森：乔布斯待人确实有一种不必要的苛刻。但另一方面，就像我在书和文章中提到的，乔布斯也极大地激励了下属，并让他们保持

忠诚。第一代麦金塔计算机开发团队的成员在采访中不止一次告诉我："他确实吼过我们两三次，但和他一起工作实在很有趣。如果再给我一次机会和他合作，我一秒钟都不会犹豫。"所以你不能只看到他严苛待人的一面。要知道，他这种待人方式常常最终拉近了他与下属的关系。乔布斯能将人的能力逼至极限，同时激励他们，这是一种非常复杂的特质。我想人们或许可以做到说：我不能像乔布斯一样，让人们超越自身极限地工作；但我可以像乔布斯一样激励他人。

阿笛：我不知道你最近有没有观察过苹果公司，你对后乔布斯时期苹果公司的领导力有哪些看法?

艾萨克森：至少蒂姆·库克（Tim Cook，乔布斯之后苹果公司现任CEO——译者注）并没有刻意模仿乔布斯，能做到这点已经不易了。但他确实从乔布斯身上吸取到了最重要的一些经验，比如简洁、专注等等。乔布斯从没去过中国，也不关心中国工人糟糕的工作环境。蒂姆·库克却飞到中国，帮助这些工人解决一些问题，或者至少要求富士康解决这些问题。同时，库克并没有过多地抛头露面，像乔布斯那样成为公司的标志性人物。我的观点正是这样，每个人都有不同的领导风格，你不用去模仿任何人。库克在这方面做得很好，他在公司树立了自己的领导风格，同时也借鉴了乔布斯的经验。但他并没有每天早晨起来思考："乔布斯是怎么做的，我如何去模仿他。"

阿笛：在谈论乔布斯对世界的影响之前，我想先谈谈影响乔布斯的人。他提到了克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen，哈佛商学院教授，创造了"颠覆式创新"这一影响深远的理念——译者注），"颠覆式创新"看起来是乔布斯惟一提及的管理类书籍。他和你说起过其中的细节吗?他是因为兴趣而读，还是想从书中吸取管理见解?

艾萨克森：他是因为感兴趣而读。乔布斯喜欢克里斯坦森，因为他确实很关注克里斯坦森在书中提出的“创新者的窘境”。乔布斯认为你必须乐于随时淘汰自己的产品，这样才能推出新产品。比如他在iPhone上加入音乐播放功能，从而蚕食了iPod的部分市场，这一点确实源于《创新者的窘境》一书。但他并不是管理书籍的忠实读者。他喜爱阅读传记。他喜欢从毕加索、爱因斯坦、甘地、披头士乐队和鲍勃·迪伦身上获取灵感。他喜爱人们生活中的故事。1997年重返苹果后，乔布斯制作了非常著名的系列广告“思迥异”（Think Different），在电视上、海报和杂志上播出和刊登，广告的画面就是由人们生活中的照片组成，这些人都曾启发过乔布斯。

阿笛：乔布斯领导力的14位密码之一是“融人文于科学”，并不是每个人都能做到这点。乔布斯可能天生拥有这样的能力，你能谈谈这种能力的作用吗?

艾萨克森：乔布斯相信美的重要性。在我与他头几次对话中，他告诉我：“我从小就非常热爱人文，我喜欢诗歌、小说、艺术和音乐，但我也痴迷技术。后来我读到宝丽金创始人埃德温·兰德说:‘那些站在人文与科学十字路口的人，那些能将想象力、创意与技术、商业结合到一起的人，只有他们才能创造附加价值，将想象力应用到技术之中。’这就是我想要做的事。”我认为每个人都能理解诗歌、音乐和艺术之美，但无论是技术人员、商人还是工程师，他们在生活中要记住：美很重要。美能感染所有人。这也是为什么我们对iPod爱不释手，却对Zune嗤之以鼻（Zune为微软的MP3播放器——译者注）。将科学与人文融为一体是乔布斯成功的关键。

阿笛：你刚才提到了微软。我发现乔布斯和比尔·盖茨之间的关系非常有趣。是什么造就这种亦敌亦友的关系？

艾萨克森：这确实是一段不凡的关系。乔布斯和盖茨都是非常聪明和善良的人。他们就像数字时代的双子星座。在双星系统中，两个星球围绕着对方公转，因为两者都无法挣脱对方的引力。盖茨和微软要追溯到上世纪80年代早期，当时他们为苹果一代制作操作系统，后来又服务于苹果二代和麦金塔。后来，他们创造了Windows，在80年代末、90年代初彻底击败了苹果的Mac操作系统。乔布斯也被驱逐出苹果公司。之后，微软成为巨头，而苹果濒临破产。

乔布斯1997年回到苹果后，盖茨是他回归后最先联系的几个人之一。乔布斯对盖茨说："你必须回来帮我，为苹果投资，你还得为苹果Mac制作应用软件，制作更棒的Word、Excel和微软Office。"尽管当时Mac的市场占有率只有可怜的4- 5%，盖茨还是前往加州帕洛阿尔托。两人一起散步，最终握手言和，平息了两家公司之间的所有纠纷。微软后来注资苹果，为苹果的Mac制作了非常优秀的软件，包括Mac版本的Office软件，最终帮助苹果重新振作。

从此，他们的关系变得既紧密又相互竞争。我觉得两人有两个最大的不同点：

第一，盖茨在技术和分析能力上是个天才，他可以收集信息，分析信息，对信息进行多角度的处理，最终把信息整合到一起，完成工作。相反，乔布斯并不是一个擅长分析和实验的思想者。他更多地依靠本能，对美有更敏锐的触觉。因此乔布斯的产品别具一格、更具美感，倾注了更多感情。但在做生意、写代码、设计软件和工程方面，盖茨远远强于乔布斯。

第二，乔布斯有一种艺术敏感性，因此他相信内部的封闭控制。如果你买了苹果的Mac电脑，那你就只能用Mac的软件系统；如果你买了iPod，那你只能使用iTunes。它的硬件、软件和内容都连接在一起。盖

茨和创造安卓系统的谷歌一样，更相信开放系统，他们乐于将系统授权给不同的硬件生产商。这是面对数字时代的两种截然不同的态度。他们对未来的押注完全相反。去年夏天，乔布斯病入膏肓之时，盖茨致电并去探望乔布斯。两人在乔布斯位于帕洛阿尔托的家中谈了近4个小时，其中谈到了他们的竞争，他们的友谊，他们各自的婚姻和家庭。

最后，盖茨对乔布斯说："我没想到内部封闭式的整合系统能成功，但你证明了这种方式行得通。"当然，乔布斯从不像盖茨那样优雅和安静。我告诉他，盖茨认为苹果的成功正因为他的艺术感。乔布斯嗤之以鼻地说："是啊，比尔·盖茨能让微软成功，但他没有任何品味。"

你看，他们之间的竞争总是会带点火药味。但我认为，两人在内心深处都对对方充满了敬意。

阿笛：我觉得非常有趣的一点是，这两人和谷歌的创始人都有技术背景，进入商界后都非常成功。但他们并不满足于建立成功的公司，他们有一种动力去建立一个统治整个领域的帝国。这种动力是从哪来的？

艾萨克森：对于乔布斯，这种动力来自于创造完美产品的激情。他曾说过，产品先于利润。有些人并不想创造伟大的产品，而是专注于获取利润。乔布斯说，如果你能创造出伟大的产品，这些产品不但充满美感而且能与消费者产生情感上的共鸣，那么利润自然会随之而来。一旦你开始认为，我已经有了伟大的产品，现在我要从它们身上获利，这时就会失去继续创造完美产品的动力。那些做销售的、会计和控制成本的人就会取代工程师和设计师，接管整个公司。乔布斯认为马克·扎克伯格就是重产品轻利润的，他非常努力地让Facebook变成伟

大的产品，而没有急于从中赚钱。乔布斯有时会非常蔑视其他公司，因为他认为那些公司是在赚取利润，而非创造伟大的产品。

阿笛：除了他自己，可能没有人愿意去雇用乔布斯。他如何获得勇气和决心来坚持这种特立独行的处事方式?

艾萨克森：我想这种勇气与生俱来，是他成长过程中的一部分，他一直认为自己是个叛逆分子。一方面可能因为他从小被收养，另一方面他觉得自己和周遭环境格格不入。大学辍学后，他流浪到印度，当时身无分文，连一顿像样的饭都吃不上，只能靠稀粥过活。他说，“几年后，我回到美国，和沃兹尼亚克创造了苹果电脑，并带领一家公司上市，那时我拥有两亿多美元。从一文不名到腰缠万贯，这个过程让我明白，钱并不是生活的动力，旅行的过程才是对人生的奖励。”

所以我认为他从不害怕失败。他不会总是小心翼翼地关心公司的现金流。他曾说，“我们永远可以对公司下注，我们永远可以冒险。”保持饥渴，保持天真，是乔布斯最喜欢的一句话。我想这句话的另一个意思是：要永远拥有接受失败的勇气。

阿笛：对于乔布斯来说，这句话可能很简单。但人们可能会问：我很喜欢这句话的含义，但我怎么做到“保持饥渴，保持天真”呢?

艾萨克森：如果想要成功地经营一家公司，我认为你必须有点叛逆精神，就像乔布斯那样。苹果公司的广告就体现了他的叛逆，例如“1984”和“思迥异”。你会不断看到乔布斯身上的这种精神。当他重返苹果时，公司正在制造40多种不同型号的电脑，因为他们只想着利润。而乔布斯说，不，让我们就生产4种电脑。——这体现的不仅仅是

专注，而是甘冒风险的勇气和决心。同样，当iPod大获成功后，他没有庆祝，而是思考：谁会杀死我们？乔布斯曾说，他每天都在试图打破陈规，与众不同地思考。因为他视自己为一个叛逆分子，一个格格不入的人，一个愿意去挑战传统智慧的人。

阿笛：我不得不提到iPad的宣传语："你已经知道怎么使用它了"。这真是一句准确的描述，而且让产品看起来更友好。但苹果的产品有一些巨大的缺陷：iPhone的触摸键盘就是个笑话，每个拥有iPhone的人都曾发过道歉短信，因为打错字；它的电池也是个问题。某种程度上，乔布斯控制了所有事情，把整个系统封闭起来，这样虽然创造出伟大的产品，但也带来一些缺陷。你如何解释这个问题？

艾萨克森：没有人是完美无缺的。我们都会犯错误，然后尝试去弥补。我非常喜欢我的iPhone，因为它真的很漂亮。关于电池，我要反驳一下，iPhone的电池续航时间实际上更长了，这正是因为乔布斯是一个控制狂，他不允许用户打开电池后盖，这样电池就可以完美地和ARM处理器融合到一起。当然，我也喜欢物理键盘，因此我总是带着黑莓和iPhone两部手机。当我需要写长信息或者工作时，我就会使用黑莓。但iPhone比近五年来的任何产品都好太多。

阿笛：听上去有道理，但现在开源系统的安卓正在快速发展。

艾萨克森：我试过安卓系统，但它的键盘也很糟，不是吗？

阿笛：这倒是真的。但我想问的是，你怎么看开放系统与封闭系统之争？

艾萨克森：这确实是一个非常重要的话题，我觉得开放系统与封闭系统之间的争论，在数字时代将一直持续下去。我认为这种竞争是好事，这意味着有人会制造封闭但非常美丽的产品；有人会制造开放并更具实验性的产品。我想市场会像钟摆一样，不断在两者之间切换。

阿笛：现在有人疑惑，为什么那些超级富豪总说自己不在乎金钱?

艾萨克森：这是一个很好的问题。乔布斯和金钱之间的关系是非常非常复杂的。在传记中，我并没有掩饰这一点。乔布斯说自己不在乎钱，1997年重返苹果时，他做出了重要决定：每年只拿1美元年薪。然而他又突然宣布要求期权，宣称这样做不是为了自己，而是为了其他人。后来乔布斯因为对期权重新定价，受到美国证券交易委员会的调查。乔布斯不但认为金钱并不是他的动力，也希望在公众面前树立这样的形象。从某种程度上说，乔布斯凭着一己之力，将一家濒临破产的公司打造成市值最高的公司，他最终从苹果拿到的钱与他创造的价值相比简直是九牛一毛。如果你看看福布斯和其他财富榜单，乔布斯的排名并不高。他的大部分财产，来自迪士尼对皮克斯的收购，而皮克斯也是由他亲手创建的。所以他并没有只想着赚钱。但我得承认，他确实不太热衷于慈善事业。因此我在书中留了很大篇幅，解释赚钱并不是他的人生动力，但乔布斯和金钱之间的关系确实是非常奇怪和尴尬的。

阿笛：我必须得说，在仔细读过这本传记后，不禁会有这样一种感觉：一方面，这确实是一个天才；但另一方面，这也是一个有严重性

格缺陷的人。你花了很长时间和这样一个极度成功又有严重缺陷的人在一起，对你来说，是否很难在这两方面都保持绝对客观的态度?

艾萨克森：至少我力图保持客观。在筹划这本传记的时候，我问乔布斯："你怎么保证不干预这本书的内容？"他回答："我不会去读它，直到你完成之后。""为什么？"我问。他说："因为我想让它成为一本诚实的书。我对人就极端地诚实。我不想让这本书看起来像苹果公司的宣传工具。我想让它成为一本能流传后世的传记，所以它必须是独立的，不受控制的。"如果你读过这本书，你会认为我在很多方面崇拜乔布斯。但随着我开始了解乔布斯，我确实看到了他身上的缺陷，我看到了他个性中锋利的棱角和粗鲁的一面。这对我来说真的很难。因为，作为一个记者，我总是倾向于喜欢自己的写作对象。

当然，我最终确实很欣赏和喜欢他，所以我必须咬紧牙关，对自己说：我必须将这些不光彩的方面展现出来，因为这就是真实的乔布斯，这就是他要我做的事情——写一本诚实的传记。

所以不管是他与金钱的关系还是他对待周围人的态度，我认为我必须将这些写到书里，因为他坚持让我这样做。这本书并不是一家之言，试图美化乔布斯的方方面面。我希望，这本书最后能让读者像我一样，与乔布斯产生情感上的联系。你会非常气愤，当你看到他把车停到残疾人的车位，以及他粗暴待人的态度；你也会看到他个性的方方面面，理解他为什么是个天才，他为什么能打造世界上最具价值的公司，他为什么一个人能引领七、八个行业的变革。

阿笛：对于乔布斯的癌症，如果他采取更加传统的治疗方法，是否会痊愈?

艾萨克森：我不知道。乔布斯也不知道。连他的医生都不知道。你无法知道癌细胞如何扩散。他确实尝试了多种不同的治疗方法，其中包括传统疗法，而且是最主流的传统疗法，例如对癌细胞和DNA进行基因排序以及多次分子靶向疗法。但他的确拖延了治疗时机。假设他能提前几个月接受治疗，癌症能否在扩散前治愈？我不知道。没人知道。

阿笛：你列出的14条经验中有一条是"善于暗示"，能更详细解释一下吗?

艾萨克森：这条经验源于麦克·马库拉，苹果最早的投资人之一。当乔布斯还在自家车库创业的时候，马库拉曾帮他们创立公司。我上门拜访了马库拉，他向我展示了他给乔布斯的几个建议，其中之一就是"善于暗示"（impute），这听起来并不是什么好词，他本可以想个更好的词。基本上它的意思是，产品的外包装能给人一种感觉、一种本能的倾向，来判断产品的好坏。简单地说，这有点像"通过封面判断书的内容"。在开发第一代Mac时，乔布斯花费大量时间设计它的外包装，尽管人们拆开后就会把包装扔掉。最终设计出的包装非常漂亮，有七种颜色。iPod的包装像一个精美的首饰盒，乔布斯后来申请了这个包装的设计专利。乔布斯曾说，产品的外包装就像光环，它能向消费者暗示产品到底有多棒。苹果商店是一个非常好的例子，当你走进店里，那种感觉和走进百思买或批发超市完全不一样。它向人们暗示，这里展示的都是最棒的产品。

阿笛：在《哈佛商业评论》，我们会花很长时间告诉管理者如何有效管理，如何管理时间，应该专注于哪些事情等等。乔布斯怎样安排一天的工作?

艾萨克森：这是一个非常好的问题。乔布斯非常严格地过滤那些分散他注意力的事。人们会因各种问题找他，例如法务和人事问题。但如果他不愿意去处理这些事，他根本不会回应，他会放空似地盯着你。他连邮件都不回复，我就遇上过很多次。有时他会非常专注地和我谈书的事，有时他会几个星期没有回应。每天他会挑选4到5件非常重要的事去做，其余的事都会被粗暴地过滤掉。在做事时，他喜欢面对面沟通。他说，在数字时代人们觉得可以用电子邮件、即时通信软件和网上聊天进行沟通，但他认为人们需要面对面交流，通过讨论解决问题。你需要看着对方的眼睛，对他们大叫，甚至嘶吼，这样你才能从情感上知道他们在想什么。因此在设计皮克斯大楼时，他设计了一个巨大的中庭，可以通往任何地方，这样就能让人们不期而遇。

阿笛：当你说要列出乔布斯领导力的14位密码时，我就在想，里面会不会有“扔掉PPT”。

艾萨克森：哈哈。我认为这确实是其中很重要的一点。一个有趣的场景是，去年乔布斯的医生向他展示要尝试的疗法，其中包括DNA基因排序和分子靶向治疗。这些医生有的来自MIT与哈佛大学联合创立的博得研究所（Broad Institute of MIT and Harvard），有的来自斯坦福大学。他们在帕洛阿尔托的一家酒店用PPT向乔布斯展示备选疗法。结果乔布斯让他们停止使用PPT。乔布斯相信两件事：一，苹果的幻灯片软件比PPT要好得多。二，如果你知道自己要说什么，那么你就不用借助幻灯片，而是直抒胸臆。

阿笛：你认为乔布斯最大的恐惧是什么？

艾萨克森：我认为乔布斯是一个不会被恐惧困扰的人。他并不是一个缺乏安全感或惧怕某些事物的人。

微软和谷歌的开源系统确实让他有点畏惧，但更多的情绪是愤怒。他认为苹果产品的外观和体验被别人偷走了。最开始，苹果的Mac图形交互系统是用于Windows的，后来苹果又推出了IOS，在iPhone和iPad上使用。他认为谷歌的安卓系统抄袭了苹果系统的外观和体验，例如多点触控，滑动和图标等等。乔布斯认为这些人拿着苹果的东西，把它授权给所有的硬件生产商，让它变成开源系统——这确实让乔布斯心烦意乱，难以入睡，但是因为愤怒，而不是恐惧。

阿笛：在我看来，从某种意义上说，公司之间并没有互相抄袭，它们只是对创新不断地改进升级。毕竟并不是所有东西都有专利保护。作为一个中立的观察者，你怎么看这个问题?

艾萨克森：我认为现在这个国家的专利法和版权法体系一团糟，特别是技术专利。你必须购买对方的公司才能获得专利，要不然就得面对复杂的法律诉讼。三星和苹果之间就官司不断，我认为这一点也不光彩。对于一个产品的外观和体验，你很难就此申请专利保护，例如Windows和麦金塔的用户交互体验。我们需要改进专利法，让它更明确，使人们可以进行创新，并保护创新，同时鼓励他人对创新不断改进，律师们也不会像现在这么忙碌。

施乐开发的计算机图形交互界面就是一个很好的例子。大家都知道，乔布斯和他的团队特地为此参观了施乐。对于屏幕上的文件夹、图标和垃圾箱等功能，乔布斯简直着了迷。他甚至和施乐达成协议，施乐得以对苹果投资大概1000万美元，作为交换，苹果可以使用这种图形界面。乔布斯极大地改良了这个系统，用户可以对文件夹进行拖拽，以及双击打开文件的功能。这些改进都建立在施乐系统的基础之上。

此外，乔布斯很好地使用了这个系统。施乐公司自己的计算机面世时间比Mac早，但它的图形界面却糟透了。当Mac最终推出时，它的图形界面要好得多。所以乔布斯的故事告诉我们，伟大的艺术家可以复制他人的灵感，但必须按照一定的规则和方式。他并没有偷窃施乐的创意，而是从他们手里买到外观和体验的使用权，并很好地进行利用。我认为现在的公司都过多地关注复杂的专利法。

阿笛：乔布斯一生遭遇过许多失败，最终成为一个成功的商业领袖。在这方面，我们能从他的经验中学到什么?

艾萨克森：乔布斯曾说过，体验性的智慧非常有用，这让他发展出与他人产生情感联系的本能，以及对产品的敏锐感觉。他认为单纯的分析性学习是不够的。在印度时，他认识到西方理性思维的局限。你不能仅仅把数据收集到一起，然后进行分析，最后得出结论。你必须吸取体验性智慧，认识到什么能和人们产生情感上的联系。这就是乔布斯一生都在进行的学习。他总是保持好奇心。你知道，有时候技术人员并不擅长与人进行眼神交流，或阅读他人的感情。但乔布斯在阅读他人情绪上，有超强的能力。

阿笛：管理者应该在何种程度上关注大局，在何种程度上关注细节?很多读者都关心这个问题。在这方面乔布斯是如何做的?

艾萨克森：乔布斯有非常强的专注能力。但更强的是，他可以在专注于细节的同时，关注战略大局。并不是每个人都能做到这一点。乔布斯预测到，计算机将成为不同设备的数字中心，帮助人们管理他们的数字生活。苹果推出的iPod、iPhone和iDVD都是这个战略的一部分，而这些产品都在2000年到2002年推出。同样，在临终前，乔布斯带领

苹果公司迈向云计算，用平板电脑替代教科书，并改变了整个出版业。他非常善于制定整体战略，但同时，他也会为Mac电脑内部一颗螺钉的弧度而烦恼。尽管你看不到，但乔布斯要求每一颗螺钉的弧度必须都完美无缺。他会关心一个设计的形状，一个外壳的制作过程，或是iPhone拿在手里的感觉。这种同时掌握大局和细节的能力非常难得。

这点我会拿基辛格和他相比。不管你怎么看亨利·基辛格，但在大的战略之争上，基辛格真的非常聪明。例如，他知道如何在军备控制上与俄罗斯周旋；他也知道如何利用中国和越南，在应对叙利亚问题上把俄罗斯拉下水；在进行戈兰高地会谈时，他需要在大马士革和耶路撒冷之间来回穿梭。他对地缘政治了如指掌，同时也对戈兰高地上的每棵树、每条街道烂熟于心，这样他才能在谈判中周旋。俗话说，魔鬼藏在细节里。我认为上帝也藏在细节里，同时藏在大局中。并不是每个人都能掌握这种能力，但它确实很有用。

阿笛：在为乔布斯做传的过程中，有没有什么问题是你不能问乔布斯的？我是说，你想问却不能问，或者没有问的问题。

艾萨克森：没有。只有一个问题我始终没有搞清楚，那就是他为何能如此开放。乔布斯是一个非常自我的人，一个控制狂，但他却能毫无保留地和我谈几个小时。有时我会问他这个问题，他只是说希望这本书是一本开放和诚实的书。我问了所有我想问的问题，他在谈论人、公司战略、理念、家庭和价值观时的坦诚，让我大吃一惊。有些回答确实没能让我满意，例如他为何对慈善事业没什么兴趣，但他并不介意我问这些问题。最终，我了解到他真正热爱的是什么，以及他临终前的感受。他和你我一样，都深刻地受到历史的影响——我们做过的事情，我们将成为怎样的人，以及留下的痕迹。因此真正重要的是，他给历史留下了什么，他创造的产品能否被后人使用。

阿笛：你会不会将这14条经验应用到你的工作中？去管理阿斯本学院？

艾萨克森：我一直都在尝试应用这些经验，例如在我写关于阿斯本学院的书的时候。作为记者，你我都知道，采用无名或匿名信息来源的诱惑让人难以抗拒，这时我会对自己说："乔布斯不会喜欢的。"所以，我确保每个传闻都包含真实的姓名和信息来源，当人们私下告诉我信息时，我会对他们说，现在是时候公开这些事了。我想乔布斯一定会这么做的。在进行管理时，我也试着问自己，乔布斯会怎么做？工作中我会问：我们如何能简化这些事？为什么所有事情都搞得这么复杂？爱因斯坦其实也是这么说的："任何傻瓜都能让事情更复杂，只有天才能让事情变简单。"

我也会警惕乔布斯身上的反面经验。例如，我们每个人有时都会变得很暴躁，会发火，但我知道我永远没有乔布斯的天分去发明iPod，因此我不能像他一样放任自己粗暴的态度。

我希望这些经验能让我成为一个更易相处的人，一个会欣赏简洁之美的人，一个不断追求完美的人。如果我在日常工作中能拥有乔布斯的天才，那么也许我也会变得傲慢，极度傲慢吧。

哈佛商业评论 增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

陈晨 王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Chen Chen, Wang Chen，Niu Wenjing，

Xinye Sydnie Kang，Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

陈圆妮 熊静如 李茂

Chen Yuanni , Xiong Jingru , Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

赵阁宁 杨志清 Zhao Gening， Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao， Li Shuai， Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00- 86- 10- 85657210

发行部联系电话：00- 86- 10- 85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00- 86- 10- 85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00003262-20140718

最后修订：2014年7月18日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

“颠覆性创新”之父
克里斯坦森

我只有一套理论



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：

我只有一套理论

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

“颠覆性创新”之父
克里斯坦森

我只有一套理论



《哈佛商业评论》出品

克里斯坦森：我只有一套理论

[序：颠覆还是被颠覆]

[克里斯坦森：我只有一套理论]

[颠覆求生]

[颠覆咨询业]

[行业巨头如何自我颠覆]

[资本家的窘境]

[版权页]

哈佛商业评论

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

序

颠覆还是被颠覆

全球经济形势变幻莫测，企业寿命也因大环境的剧烈变动而日渐缩短，颠覆性创新理论正受到越来越多的关注。这一理论的提出者，克莱顿·克里斯坦森的每一项研究都受到广泛关注，企业家们都希望从他的研究中找到反颠覆的良方。

克里斯坦森的理论启发了西方整整一代商业领袖，也激励着大洋彼岸新兴市场的新一代创业者和企业家。特别是在中国，当经济进入"新常态"后，缺乏资金、资源的一批年轻创业者，在克里斯坦森的创新理论里寻找强大的思想和实践武器。尤其是中国互联网业的年轻创业者，他们渴望将中国市场长久以来划定的行业边界和规则一一打破，成为横空出世的"颠覆者"。身处传统领域的昔日成功者，眼见这些带着最新技术与全新思维的新生力量来势汹汹且生机勃勃，也不得不认真思考如何避免"被颠覆"的命运。因此，无论是想做颠覆者还是反颠覆者，你都该认真读一读这本《哈佛商业评论》中文版精选的克里斯坦森作品集。

在本作品集开头的《克里斯坦森：我只有一套理论》这篇专访里，克里斯坦森系统介绍了"颠覆性创新"的理论起源与实践、不同行业的理论应用，以及该理论在个人生活当中的实践方法。在随后的《颠覆求生》一文中，克里斯坦森与哈佛商学院的访问学者马克斯维尔·韦塞尔（Maxwell Wessel）提出了一个理论框架，帮助企业权衡近在眼前的一次颠覆是否会取代现有的商业模式。同时，他们还给出了企业该如何提升优势的应对之策。

在不断丰富自己的理论之余，克里斯坦森也将目光转向了那些即将发生颠覆性创新的行业。2013年，他在《哈佛商业评论》上发表《颠覆

咨询业》一文，预言咨询业即将面临颠覆。克里斯坦森以同样为专业服务类的律师事务所为例，生动描绘了咨询公司面临的变革与风险。他与另外两位合作者建议，咨询公司要想摆脱被颠覆的命运，就要加快服务的产品化以及大数据分析的学习和应用。在《行业巨头如何自我颠覆》一文中，克里斯坦森和麦肯锡咨询公司全球董事总经理鲍达民一起接受HBR采访时，进一步阐释了对咨询业的看法，并提及麦肯锡方案的创新来自该公司在中国建立的消费者洞察调研数据库。

2014年，克里斯坦森将目光聚焦于更宏大的话题：为何大公司坐拥巨额现金储备，却不愿对创新进行投资？在这篇名为《资本家的窘境》的文章中，克里斯坦森及研究合作者认为，资本主义已经陷入窘境——公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之。他们提出，资本不再是公司最宝贵的资源，人们必须找到新的工具来评估创新和投资机会，而不是继续依赖财务指标。

我们期待这组关于克里斯坦森的文章，能帮你更加系统性地了解“颠覆性创新”这一理论，并将之更好地应用于商业实践和日常生活中。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

"颠覆性创新"之父克里斯坦森：我只有一套理论

克里斯坦森：我只有一套理论

李钊 | 文　钮键军 | 编辑

在当今管理学界，“颠覆性创新”理论大受追捧，此次《哈佛商业评论》中文版独家采访到该理论创始人克里斯坦森，他坦言颠覆性创新只能教人如何思考，不能直接给出现实的答案。此外，他还对管理教育等诸多行业的未来给出了自己的判断。

极少有管理学家能够像克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）一样具体改变了一家公司的决策、影响了产品研发的进程。小到美国连锁超市里的“一分钟诊室”大到英特尔，都受他的理论影响。也没有哪位管理学者可以像他一样深谙且影响了诸多行业的格局。

克里斯坦森已发表了60余篇文章，出版了9本著作，是现代管理学界最高产的作家之一，《纽约时报》戏称克里斯坦森是真正的“创新沙皇”（Innovation Czar）。当他说“下一个被颠覆的行业将是XX”时，全世界都会侧耳倾听。然后，该行业的后进者就开始准备成为颠覆者，而该行业的现有巨头则开始防范占领缝隙市场的小公司。

西方管理学界的发展动力之一就是“论战”（Debate），理论上的互相批判和传承一样重要，攻讦有时也在所难免，克里斯坦森却成为少数“免受战火攻击”的特例。2013年11月，在伦敦举办的“全球50位管理大师”盛典期间，《哈佛商业评论》中文版面对面采访了荣登2011年、2013年榜首的克莱顿·克里斯坦森。

《哈佛商业评论》中文版已多次介绍过克里斯坦森的理论和他命运多舛的个人经历。此次采访前，克里斯坦森坦言自己对中国公司不甚了解，只提到看好海尔和吉利，所以此次采访聚焦在“颠覆性创新”的理论起源与实践、不同行业的理论应用、他的咨询公司Innosight的理论操作以及理论如何应用到个人生活的选择。

源于职场挫折

HBR中文版：1997年出版的《创新者的窘境》总结了当时令人震惊的行业共性现象：电脑硬盘、钢铁到重工业机械制造等行业的巨头都死于自己最大的优势，用你在书里的话说：它们的错误在于做对了所有的事情。但我们一直有个疑问：管理学界有个不成文的规则：总结、兜售成功者的秘籍。你为什么会反其道行之，选择研究失败者？

克里斯坦森：我就读杨百翰大学（Brigham Young University）时的梦想是做一名记者。但BYU的新闻学院院长告诉我，要先在一个实在的领域学习，然后再回到媒体业。于是我选择了经济学，梦想着自己有一天会去《华尔街日报》。但从哈佛获得MBA学历之后，我加入了陶瓷工艺系统公司（Ceramics Process Systems Corporation，现为CPS控股公司）。1987年CPS上市时的股价为12美元，而三个月后的“黑色星期五”，使得其股价狂跌至2美元。有一本儿童读物名为《亚历山大，上周日我们还是富人》（*Alexander, Who Used to Be Rich Last Sunday*）——这就是我们当时的真实写照。

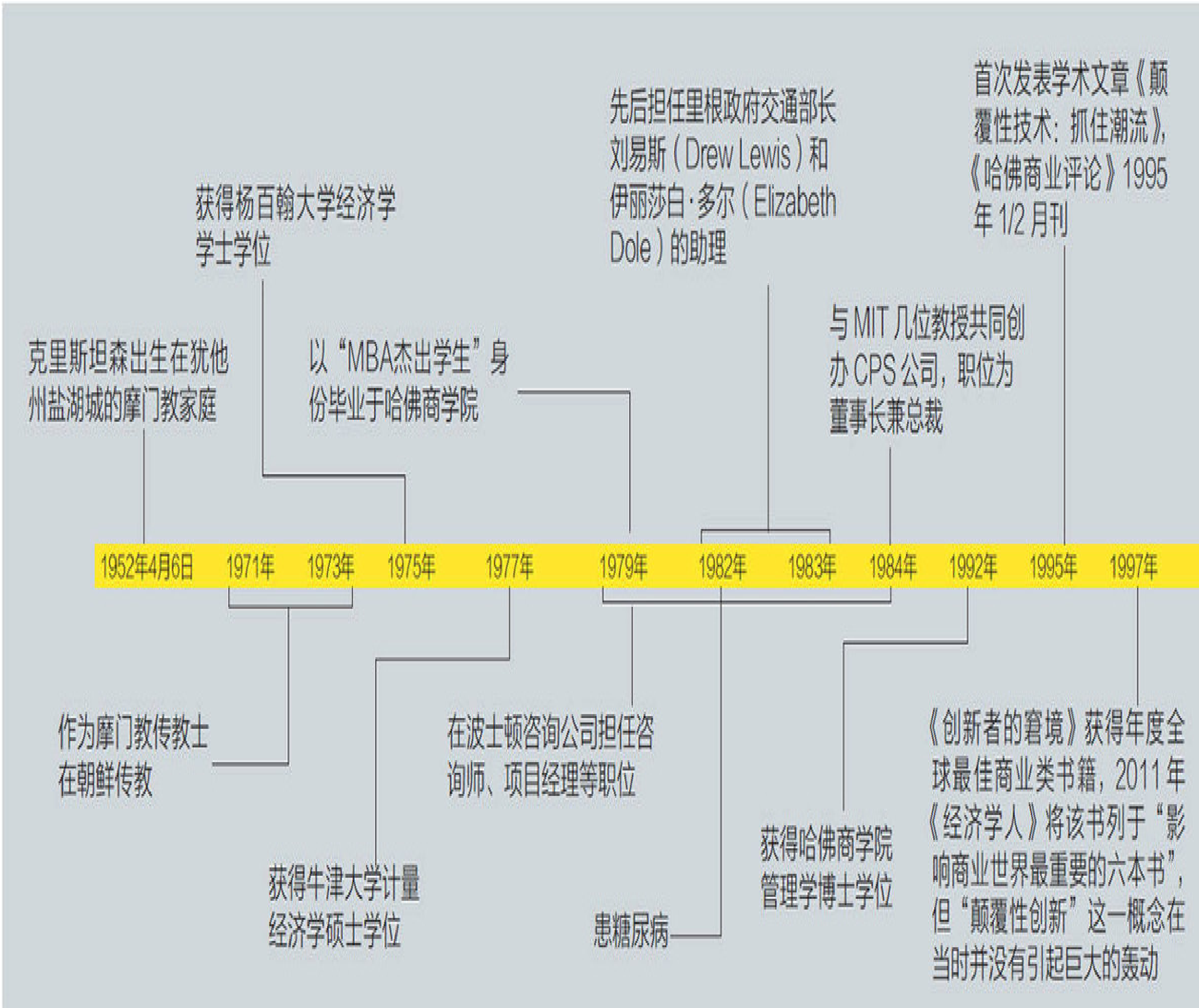
公司炒了我，但CPS的董事会成员金·克拉克（Kim Clark，曾担任哈佛商学院院长）推荐我去哈佛大学商学院读博士。《创新者的窘境》是我的博士论文，源于我当时被踢进哈佛时的疑问：为什么一群聪明人做出来的聪明决定会失败?

HBR中文版： 这本书后来引起如安迪·葛洛夫（Andy Grove）的关注，乔布斯、乔治·吉尔德（George Gilder）和比尔·盖茨都在公开场合表明《创新者的窘境》影响了他们，也正在影响着中国……

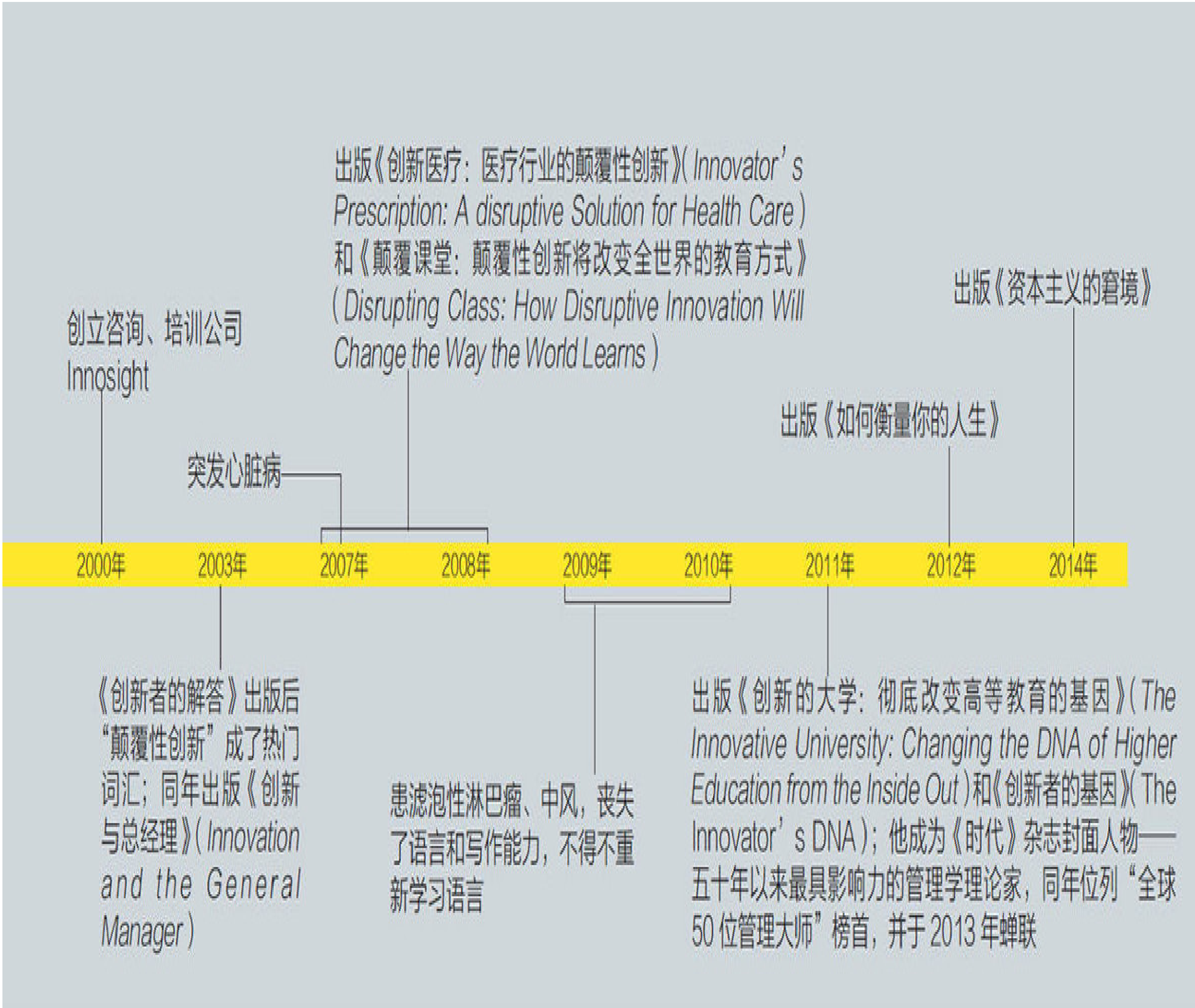
克里斯坦森： 在这本书出版之前，我发表了两篇文章（其中一篇题为《颠覆性技术：抓住潮流》(*Disruptive Technologies: Catching the Wave*)，刊登在《哈佛商业评论》英文版1995年1/2月刊上）。英特尔的一位女工程师拿着其中一篇去找葛洛夫说："你必须看看这篇文章，它说英特尔要死了。"

我在文章中根本没有提及英特尔，但葛洛夫还是给我打了电话，用粗鲁的语气说："我根本没有时间读你们这种人写的学术文章，但是我在两周后有个会议，我希望你来告诉我为什么英特尔会死。"我去参加了会议，他说："我现在给你10分钟，告诉我你对英特尔的看法。"我说："我不了解英特尔，我也没看法。但是我有一套理论，理论本身对英特尔有看法。"于是我给他介绍了颠覆性创新，告诉他小型钢铁厂是如何颠覆了大型钢铁公司，因为大型钢铁公司迫不及待地想把利润低、质量差的市场空间让出去，最后小型钢铁厂逐渐提高品质挑战顶级市场的份额。

我还没说完，他就打断了："行了，我知道了，你的意思是我们必须干掉Cyrix和AMD，设立事业部打入低端市场。"后来就有了令业内不能理解的、占领低端市场的赛扬处理器。



1952年4月6日
1971年
1973年
1975年
1977年
1979年
1982年
1983年
1984年
1992年
1995年
1997年
克里斯坦森出生在犹他州盐湖城的摩门教家庭
获得杨百翰大学经济学学士学位
以“MBA杰出学生”身份毕业于哈佛商学院
先后担任里根政府交通部长刘易斯（Drew Lewis）和伊丽莎白·多尔（Elizabeth Dole）的助理
与MIT几位教授共同创办CPS公司，职位为董事长兼总裁
首次发表学术文章《颠覆性技术：抓住潮流》，《哈佛商业评论》1995年1/2月刊
作为摩门教传教士在朝鲜传教
获得牛津大学计量经济学硕士学位
在波士顿咨询公司担任咨询师、项目经理等职位
患糖尿病
获得哈佛商学院管理学博士学位
《创新者的窘境》获得年度全球最佳商业类书籍，2011年《经济学人》将该书列于“影响商业世界最重要的六本书”，但“颠覆性创新”这一概念在当时并没有引起巨大的轰动



长按可看大图

语言：创新理论到实践的鸿沟

HBR中文版：《创新者的窘境》已经16年了，恕我直言，"颠覆性创新"这一概念、理论一直被曲解，你同意这样的说法吗?

克里斯坦森：首先我必须承认当初选择了一个错误的词来定义和概括这一理论。"颠覆"在英文里有太多的意涵，比如，改变游戏规则的、

突破性的，我相信在中文里它的意思更为极端，但事实上如果你读过这本书就会明白，这个词有着非常具体的语境和定义。

HBR中文版： 有公司请你去做咨询，但最后也未能幸免于难，比如柯达。是理论本身、执行还是哪里出了问题？

克里斯坦森： 柯达公司曾经联系过我，而且安排管理团队来到哈佛进行为期三天的讨论，他们的结论是：创新者的窘境就是柯达当时的窘境，做对了所有的事情就是最大的错误。最后他们决定在公司内设立一个独立的产品部门，由史兆威（Willy Shih）博士主管，研发和出售价格低廉、像素低、操作简单的产品EasyShare，这款产品在美国的相机市场上曾占据1/3的份额。

之后柯达的董事长兼CEO邓凯达（Daniel Carp）退休，安东尼奥·佩雷斯（Antonio Perez）走马上任后说，这个独立的部门与其他部门没什么区别，利润空间也很小，只是增加了成本。之后该部门被并入公司组织架构。EasyShare的市场份额跌至12%，然后出售给伟创力（Flextronics），最后的结果已经人尽皆知。

HBR中文版： 所以是执行者的问题？

克里斯坦森： 我经常说，我没有战略可以告诉你，我只有一套理论；我无法告诉你该怎么做，只能教你怎么想。英特尔和柯达的案例都与“颠覆性创新”有一定的关联，不是理论或战略的执行者有问题，关键是，是否把理论变成了公司内共有的一套语言和思维方式。葛洛夫听完了之后没有告诉他的团队应该怎么做，赛扬处理器并非他的决定，而是在之后的一年送了18个团队2000多人次来学习。多年之后我

曾问过葛洛夫赛扬处理器是如何产生的，他说：“你的理论模型并没有给出任何答案，但是让整个公司都用同一套语言和思维框架来讨论问题，所以我们达成了一个反常规的共识。”这是他给我上的非常深刻的一课。

虽然我与柯达的佩雷斯素未谋面，但我想他并非阻碍创新的领导者，但显然没有理解团队的创新语言和思维方式。

有时我们虽然操着同样的语言，用着同样的词汇，却不见得理解对方。这是从理论到实践的巨大鸿沟——语言，理论是被个体单独吸收的，大家各自解读，当它需要变成组织性的战略时，达成共识需要一个漫长的过程。葛洛夫说，在英特尔，他们把颠覆性创新称之为“克里斯坦森效应”（Christensen Effect）——这样就防止了一个看似不言自明的词汇却造成互相完全不理解的情况发生。

理论只能预测结果

HBR中文版： 管理学界也有很多学者终其一生致力于发展一种理论，但你用“颠覆性创新”分析了重工业、电子制造业、纸媒行业、大学教育、医疗行业、咨询业，甚至小到个人生活选择，大到整个资本主义系统（克里斯坦森的新书《资本主义的窘境》(*The Capitalist's Dilemma*)将于2014年出版）。能否讲一下研究脉络转变背后的原因？

克里斯坦森： 首先，摩门教会鼓励我不断提出问题、不懈追求答案。对我而言，这并非转变，只是在不同行业领域内探讨同一个问题，答案只是同一理论体系的再次应用而已。这是一个普适现象，底特律的汽车公司绝不会相信有一天丰田会有雷克萨斯的高端品牌，《赫芬顿邮报》（Huffington Post）会获得普利策奖，日本会颠覆美国，“四小龙”颠覆日本，而当四小龙的公司被推上高端市场，无法再向上增长

时，专注于底层市场的中国大陆就成了它们的颠覆者，现在我又可以基本断定越南成为中国的颠覆者。这就是一般规律……

不过我的妻子说我是“所有行业的犹太母亲”（The Jewish Mother of Every Business，犹太民族的母亲会无微不至地照看孩子，有时被认为过度操心）。

HBR中文版：“颠覆性创新”有两种解读：一，认为你强调的是技术，二，认为你强调的是需求？你能谈谈二者之间的关系吗?

克里斯坦森：需求不存在“颠覆性”和“持续性”的差别，人们对交通的需求亘古不变，这是核心；只是技术使得火车、汽车取代了马车，带来了行业性的或公司间的颠覆。越是缺少技术基因的传统行业，越容易被参与底层市场的公司以技术优势取代。当然技术也无所谓颠覆性和持续性，只是利用技术满足需求的方式带来了颠覆。

2011年，我说再过5、6年，下一个被颠覆的是纸媒，或者说广义上所有依靠广告而生的新闻出版业，但我到现在也没有想明白，为什么纸媒在2012年的坍塌速度如此之快。可见理论可以预言结果，无法预测过程。

HBR中文版：你如何看待商学院的未来发展趋势，商学院会如何被颠覆?

克里斯坦森：“管理教育即将被颠覆”——这句话哈佛商学院已经说了14年，申请哈佛商学院的人数逐年下降。原因非常简单，想来哈佛商学院读MBA首先你要极其优秀，其次你要具备能够支付高昂学费且两年没有收入的的经济实力，毕业后的选择也只有几家大咨询公司、投

行和对冲基金公司，像GE、GM、强生都无法给出平均16万美元的年薪，而低于这个薪酬你就无法实现MBA教育的投资回报。按照这个趋势发展下去，哈佛商学院只会因生源越来越少而破产，再过5到10年，我们将看到美国一半的商学院破产。

原来我们只看到“公司大学”（Corporate University）会颠覆传统教育行业，去年更有MOOC（Massive Open Online Courses，大规模在线开放课程）的迅速发展。哈佛商学院也以MOOC的模式向所有人提供教育。在职、因子女教育而无法以传统方式获得教育的人有非常迫切的需求，也是巨大的教育市场。

一门线上教育就可以替换掉一个教职岗位。哈佛商学院已不再提供会计学课程，因为BYU的一门线上会计课讲得实在是太好了，而我们的教学和师资，平均上来讲就是平均水平。公司需要的不是一学期课程，而是能够把事做成的知识。现在就有公司大学会直接打电话到哈佛说，“我们需要你们定制一个星期的战略课程，我们公司是做禽类饲养的”。而“从教案到粉笔”的教学方式无法与公司教育匹敌，第一个星期学习战略，他们会在第二个星期立即实践，一两个月之后战略执行的结果、研发的产品就已经可以验证该战略的有效性。

HBR中文版： 现在MBA教育最大的问题是什么？

克里斯坦森： 满足最底层市场的需求与传统商学院教育价格之间的矛盾。大学的优势来自不断增加教职岗位、提高课程计划、建造漂亮的校舍等，所以受教育者要为这些昂贵成本付账。如果凤凰城大学的线上教育收费降60%，他们仍然赚钱，但如果哈佛大学降10%，学校会破产。

HBR中文版： 你创立的咨询公司Innosight会颠覆麦肯锡、贝恩等咨询业巨头吗?

克里斯坦森： 咨询公司的生存根基是找到支付得起高昂咨询费用的大客户，因为咨询费是以咨询师的工作时长计算，所以一般公司都会倾向于只做战略咨询。Innosight采用的方式与传统咨询不太相同，我们会先花一天的时间讲解理论，给公司的管理者戴上理论的眼镜。第二天，他们会列出公司可能实施的20多个创新想法或产品，之后总会发现三、四个已经被否定的创新项目具有巨大的潜力，因为在没有理论视角之前觉得这个想法与原有业务相关性不强，不符合原有客户的需求。事实上，他们弄错了谁才是真正底层市场的客户。第三天进入市场调研阶段，咨询师和公司高管一起进入市场寻找客户，观察、询问他们真正的需求。

观察是非常重要的一个环节，施乐就是这样被佳能颠覆的。只需站在配有高端施乐复印机的复印社，佳能就发现了一个能够放在办公桌上、操作简单、省时省力的复印机重要性，因为总会有人急匆匆地走进复印社说：“烦人！又少复印了一份资料，我的会议还有5分钟就开始了，只有两页纸，能不能给我先复印？”你要做的就是看客户的生活常态。

第三阶段是设计商业计划、寻找资金和实施。这一阶段公司管理者要问自己6个问题：1、新的业务是否要独立于原有组织架构之外？2、是自己开发还是并购？3、新的业务如何利用既有的价值网络，比如供应链、渠道？4、谁来主导新项目？5、新业务的战略，6、启动资本从哪来？永远不要说：这一战略的最终失败原因是这些人很蠢。要问：他们为什么会制定出有问题的战略？大多数情况下，是他们制定战略时的思考分析方式出了问题，这就是理论的强大之处。

个人选择也可用颠覆性创新

HBR中文版： 我们试过用管理学工具规划自己的人生，比如用回归分析法来规划今年该赚多少钱。但“颠覆性创新”如何应用到个人生活?

克里斯坦森： 我的《你要如何衡量你的人生》（*How Will You Measure Your Life* ）一书，将其分为三个部分：如何才能幸福生活的同时获得事业的成功? 如何能够确保家庭和朋友的关系是生活幸福的源泉，而非生活的毒药? 如何才能免受牢狱之苦? 要知道，有相当比例的哈佛商学院毕业生最后锒铛入狱。以前我在每个学期的最后一堂课讲述我个人的经历并提出这样的一个问题：如何衡量我们的人生? 后来学院要求我给全体学生每年做一次讲座，这是创作该书的缘由。

在哈佛商学院，学习一学期的战略，并用理论分析公司和行业，在当用所学的理论反观自己，会吓一跳。每年都有一定数量的学生毕业后立刻结婚，以为从此过上幸福美满的生活，但根据统计，他们离婚两三次的比例高得惊人。他们发现自己的孩子由生活在地球另一端素昧平生的人抚养，或困在无尽的家庭痛苦之中，却没有任何一个人有一套“走出困境并从此幸福”的战略。这和当年思科颠覆朗讯的情况一模一样，朗讯公司没有一个人会站出来说：“我们应该离开，公司应该破产”，但这仍是朗讯最终无法逃脱的结局。我一直称之为“从‘不得不做’（Jobs-To-Be-Done）的视角看问题”你会看到一个全新的世界。更根本的原因是，如果套用“颠覆性创新”的语言：你提供的产品、服务并非市场所需。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊。



李钊是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

马克斯维尔·韦塞尔（Maxwell Wessel）

克莱顿·克里斯坦森（ Clayton M. Christensen）| 文

安健 | 译　鲁志娟 | 校



颠覆性创新就像高悬在各行业头顶的达摩克利斯之剑。过去20年，我们见证了一波接一波名为“颠覆”的“导弹”如何瞄准并命中目标：Napster，

亚马逊和苹果商店联手毁灭了Tower Records和Musicland（均为连锁音乐产品销售公司——译者注）；体型小、功能简陋的个人计算机逐步发展并替代了小型机和大型机；数码照相技术让整个胶片行业作古。

覆巢之下，焉有完卵？当整个行业被颠覆后，公司怎样才能继续保持有生命力的商业模式？我们开出的一剂独门药方是：在进入窗口关闭之前，公司应发展出自己的颠覆性产品，占领不断壮大的新市场，就像宝洁的速易洁（即Swiffer，应用静电技术的清洁产品，既可装在拖把上清洁地板、墙壁、天花板等，也可单独擦拭家具、百叶窗和各种电器表面的灰尘。——译者注），道康宁公司（Dow Corning）的Xiameter（有机硅在线采购平台——译者注）以及苹果的iPod, iTunes, iPad和最让人侧目的iPhone。在这个越发动荡的商业世界，能否自我颠覆已经成为决定公司生死存亡的命门。

但这还不是万全之计。与其说颠覆是一个单独的事件，不如说它是一个随着时间不断发酵的过程。有些时候，颠覆过程是迅速且彻底的；但有些情况下，这一过程是缓慢和不完全的。例如，航空运输发明一个多世纪以来，货运轮船仍在全球范围内航行。美国西南航空这样的廉价航空公司40多年前就已经面世，但每天依旧有数以万计的旅客搭乘传统航空公司的飞机。尽管录像机等播放设备早已进入家庭，但影院票房仍然是电影公司重要的收入来源。管理者不仅要颠覆自己的公司，并且要考虑公司传统业务的命运，在未来几十年甚至更长的时间内，这些业务依旧可能创造利润。

为此，我们在本文中提供了一个系统性的方法。它能帮助公司了解颠覆的路径和节奏，以便于他们做出更完整的应对战略。

要判断颠覆的“导弹”是否会瞄准、击中或是与你的公司擦肩而过，你需要做的是：

- 判断行业颠覆者的商业模式有多大“杀伤力”；

- 找到你的相对优势；

• 评估哪些现有优势会在未来转化为（或不会转化为）颠覆者具有的优势。

首先，要判断颠覆者的杀伤力，我们引入了可扩展核心（Extendable Core）这一概念。它代表颠覆者保持其优势的能力，尤其是当这种新的商业模式进入上层市场来寻求更多客户时。其次，公司要深入地了解大众对自身行业的需求，以及颠覆者在这些需求上的优势，这样公司才能清晰地找到自身的相对优势。最后，我们要描绘出颠覆者在破坏一个行业之前需要跨越的障碍。这种方式能让公司看到：在面临颠覆时，现有业务的哪些部分是最脆弱的，而哪些部分的抵御能力最强。前后两者对公司同等重要。



优势在哪里

什么能让一项创新具有颠覆性？我们的同事迈克尔·雷纳（Michael Raynor）在他的《创新者的宣言》（*The Innovator's Manifesto* ）一书中阐述道：所有的颠覆性创新都源于技术或商业模式上的优势，这些优势可以转化为具有颠覆性的业务，它们能够进入上层市场以寻找那些更加挑

别的客户。正是这些优势造就了颠覆者的可扩展核心，它们让颠覆与单纯的价格竞争区别开来。

雷纳在书中给出了一个单纯价格竞争的例子，这能帮助我们理解这一重要的区别：假日酒店每晚的价格比坐落在同一条街的四季酒店便宜得多。如果经济型酒店要吸引四季酒店的高端客户，那么它必须要进行投资以获得更豪华的内饰、更显要的地理位置以及素质更高的服务人员。但是，这会让假日酒店的成本结构变得与四季酒店一样，它的客户结构也会随之变得与竞争对手类似，从而丧失大量的低端消费者。

颠覆性创新与之形成鲜明对比。一家新崛起公司能借助颠覆性创新在提高业务表现的同时，保持其原有的优势。例如，PC成为了一种颠覆性创新，而没有沦为一种低端的小型机，这是由于PC制造商实现了机器零部件的标准化生产。这为制造商带来了巨大的成本优势。由于配件制造商稳定地提高产品的价格和性能，使得PC制造商能在保持（或改善）成本优势的同时，提高PC的处理能力，容量和利用效率。而小型机的制造商则无法复制这种竞争优势，因为他们产品性能的增强依赖于不断改进客户系统的设计。

并不是所有颠覆者的可扩展核心都具有压倒性的优势，它们常常会被自身的劣势所抵消。我们以现在高等教育的颠覆为例。网络大学招生、教育和授予学位的学生数量可以远远超过传统的高等教育机构。学费更是比传统大学低得多。这是由于网络化学习技术大大提高了单个教师所能接触的学生数量，即使是世界上最大的教室也无法容纳如此众多的学生。可惜的是，目前网络授课的质量还不够理想。但就像颠覆性创新理论所预测的，网络教学在不断提高课程质量的同时，也保持了在成本和便利性方面的优势，因此它从传统教育机构分流了越来越多的生源。

但是，有两类学生的需求是网络大学难以满足的。一类学生希望通过就读招生条件极为苛刻的名牌大学为求职简历增光添彩，提高自己与其他学生之间的差异性。这时网络大学便无能为力了，因为它的优势在于用同样的资源服务尽可能多的学生——恰好消除了学生之间的差异性。

另一类学生则更看重大学的社交功能，例如离开家生活带来的成长机会，与同学之间的紧密联系和多彩的体育俱乐部。尽管网络教学机构能选择同时提供线上和校内课程以吸引尽可能多的学生，但他们无法承载所有的颠覆性优势。因为每添加一项服务，他们的成本结构就越接近传统大学。也许未来新的合作方式和技术创新能够帮助他们解决这个问题，但目前该行业的可扩展核心还无法满足上述学生的需求。

辨别颠覆者的可扩展核心能帮助公司发现哪类客户会被颠覆者吸引，哪类客户会保持忠诚，这两点同等重要。那么公司每一类客户的数量是多少？要回答这个问题，公司需要继续思考人们购买产品或服务背后真正的动机。

优势如何体现

为什么人们会在一些特定的情况下需要一些特定的产品或服务，在其它情况下则可有可无？研究颠覆性创新的专家有现成的答案：这些产品和服务能帮助他们完成生活中不期而遇的工作。例如一位大学生不会主动去购买拖把、海绵和水桶，但是父母的突然来访让他不得不打扫自己的房间，因此他需要相关的产品或服务帮助他完成清扫工作。这些清洁产品本身对这位学生来讲没有价值，它们的价值在于可以帮助他取悦他所关心的家庭成员。

成功的创业家能从为客户完成的工作中寻找商机。看到这位学生所面临的窘境，创新者可能会意识到，这位学生根本不在乎一直保持自己房间的清洁度，因此他没有兴趣囤积清洁用品。他很少打扫自己的房间，也不擅长做家务。因此他所需要的是简单的、“傻瓜式”的方法。而且他很可能会等到父母快到时才清扫房间（这样房间就会保持整洁），这意味着他需要快速地完成工作。具有创业精神的学生也许会将其视为商机，就此在校园中提供“30分钟紧急清扫服务”。而快消品公司会考虑将小份

额的清洁用品打包，并在大学中的书店、附近的药店、甚至在咖啡厅中销售，以方便学生购买。

为了改进产品，从传统公司手中夺取更多的消费者，颠覆者会思考：人们需要完成哪些工作？如何更加简单、便捷和低成本地完成这些工作？传统公司则应审视自己目前完成的工作，检查颠覆者能否更加有效地完成这些工作。这样公司就会找到自己核心业务中最脆弱的部分以及最具可持续性的优势。如果颠覆者能够在同一项工作中占据极大的优势，并且没有任何劣势，那么颠覆将会是迅速和彻底的。例如在线音乐对CD的颠覆。如果颠覆者的可扩展核心能勉强胜任一项工作，但它仍有一些显著的劣势，那么颠覆将是缓慢和不彻底的。举一个最简单的例子，货运轮船仍在使用，因为在运送重型货物时，它仍明显优于空运。影院票房依旧是电影公司重要的收入来源，部分原因是由于有些观众群体根本不愿待在家里（例如年轻男性和约会的情侣）。在提高毕业生的社会地位方面，网络大学无法和常青藤院校相提并论。



优势如何持续

未来货运轮船会不会被淘汰？精英教育的价值会不会降低？要回答这个问题，我们需要考虑颠覆者在未来克服自身劣势的难易程度。传统公司则应自问：什么会让我们的竞争优势消失？为解答这一问题，我们提出了一个系统性的方法来评估颠覆面临的五类障碍，克服难度由低到高：

1．惯性障碍（消费者对现状的惯性）

2．技术应用障碍（现有科技可以克服这类障碍，但应用上有困难）

3．生态系统障碍（克服此类障碍需要改变现有的商业环境）

4．新技术障碍（改变现有竞争格局的科技还未出现）

5．商业模式障碍（这种障碍下，颠覆者不得不采用与传统公司一致的成本结构）

颠覆者面临的障碍难度越高，数量越多，客户保持忠诚的可能性就越高。例如轮船货柜的特殊设计能让海港、铁路、火车和装载码头实现无缝连接，从而形成一个让航空公司难以匹敌、无法逾越的生态系统障碍。让颠覆者更加绝望的是新技术障碍，目前航空公司还无法开发出低价的可再生航空燃料来大幅度削减空运成本。

这种评估方法看上去简单易懂，但多年的管理训练使公司的高管只注重利润和收入这样的数据，而不是关注公司能为客户提供的价值。这使得公司常常忽视对这些障碍和潜在颠覆者的评估。如果创新者令一家公司蒙受损失，那么公司才会将其视为威胁；否则，公司往往会视之而见。过高的估计威胁和对威胁的忽视都会让公司付出惨重的代价。不管是应对传统的同业竞争还是潜在颠覆者，管理者们常常会采用同样的应对方式——削减价格和提供类似的产品功能。这样的应对措施让公司无法发现颠覆者的独特优势，同时也忽略了自身传统业务的可持续优势。

很多人会认为货轮和电影院今天依然存在的原因是显而易见的，无需对此大惊小怪。但事后诸葛总比预见未来简单。上世纪80年代，内容制作商对家庭视频播放设备的流行如临大敌。今天，同样的电影公司仍在执着地限制网络视频的发展。他们没有意识到：尽管网络数字点播技术的功能强于DVD，并对DVD构成了直接威胁，但依然有一些无法与电影院比拟的明显劣势。

为了展现我们的方法如何应用到一个发展中的案例，并给读者一个更具指导性的角度，我们不妨将视线移向一个正在进行中的颠覆行为。

食品杂货店的颠覆

过去15年，网上零售业给实体零售商带来了沉重的打击。Tower Records和Hollywood Video（音像产品销售公司）的快速出局宣布了颠覆潮流的开端，如今，连一些高利润的零售商如尼曼百货公司（Neiman Marcus）和萨克斯第五大道精品百货店（Saks Fifth Avenue）都已经受到网络零售业的冲击。这种趋势还在不断发展，零售业今后仍然是很多创业者和创新者瞄准的颠覆对象。

食品杂货店是实体零售行业最后的几座堡垒之一。目前在全美食品杂货销售中，只有1%的份额来自像Peapod、NetGrocer和FreshDirect这样的网络零售商。但我们预测，如果网络零售商能借助创新进入上层市场，网上食品杂货店将取得快速的发展。根据颠覆性创新理论，新的进入者将会加快送货速度，增加产品种类，并提供我们今天还难以想象的附加服务来赢得新的消费者和更高的利润。例如，亚马逊就正在网上销售越来越多的食品种类，并提供食品自动补充服务，购买这项服务的消费者将会获得额外的折扣。沃尔玛则在城区建立了便捷的网购商品取货中心。

对于实体食品杂货公司，例如克罗格公司（Kroger）、西夫韦公司（Safeway）和健康食品超市（Whole Foods），他们的高管面临的问题是：“对食品杂货业的颠覆将有多彻底？”以及“未来传统实体食品店将在市场中扮演何种角色？”

网上食品杂货店的可扩展核心

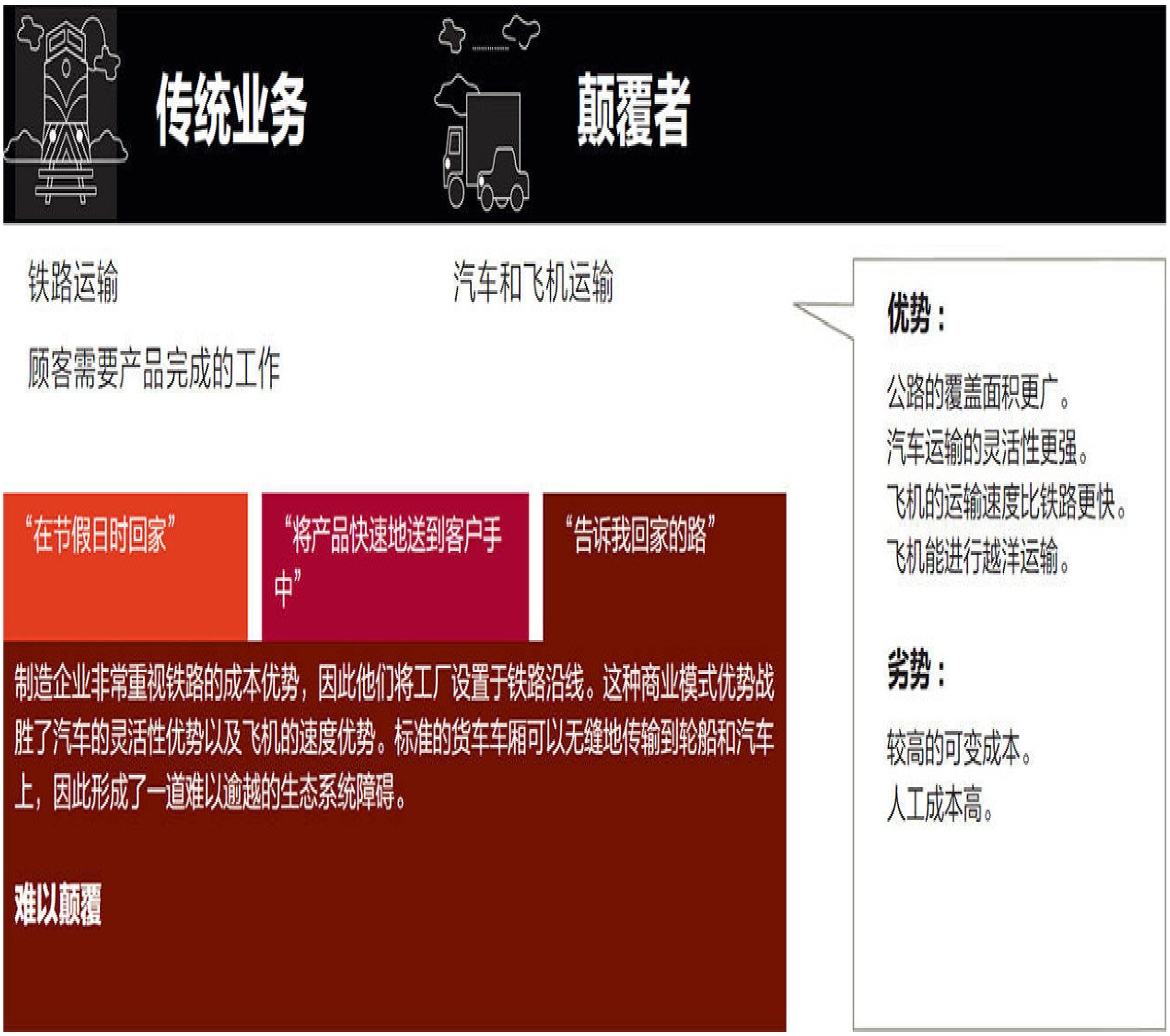
要回答上述问题，我们要分析网络零售商的可扩展核心。人们常常会通过直觉判断网上零售业的优势。但要判明颠覆的程度和冲击力，光靠直觉是不够的。当亚马逊刚刚在网上开门营业时，大多数人看到的只是它

最引人注目的优势——由于省去了实体零售渠道的成本，它能够提供大幅度的折扣。但稍加分析便能发现，现金流是亚马逊更大的优势。因为亚马逊能在支付供货商存货费用之前，从消费者手中获取现金（正是充足的现金流支撑了亚马逊初期飞速的发展）。所以不难理解，不管是在网上销售书籍还是零食，它都能拥有类似的优势。

我们经过分析得出，网上食品杂货店的优势是：公司可以建立中心仓库减少库存；更大规模的采购使公司的采购成本比实体食品店更低；公司不需要雇用销售人员；通过对仓库进行合理布局，公司可以避免上缴消费税（美国各州消费税水平不同——译者注）

它的劣势是：网上食品店必须将商品运往各个家庭，这提高了运输成本，而实体食品联锁店则不存在这个问题；公司必须管理复杂的物流链来协调各种商品的运输，而超市中的消费者只需要将各色商品扔进购物车，然后去收款台结账就可以了；缺乏销售员限制了网络食品店的客户服务；对于顾客来说，虽然他们能够享受足不出户的购物便利，但失去了购买前与商品的直接接触。

哪些优势和劣势值得实体零售商注意？要回答这个问题，他们要搞清消费者需要完成的工作。



实体食品杂货店的工作

我们发现，要找出一家公司能为消费者完成的工作，最好的方法是综合利用深度调查、采访、焦点小组和亲身观察等手段。我们在克罗格公司旗下的一家超市门口进行为期一天的研究，并发现了一些特定的消费模式。在上午和刚过中午的这一时段，有很多顾客花费很长时间在各个通道中采购大量商品。偶尔会有一位顾客匆匆拿起一两件商品，从快速结账通道离开。临近傍晚，只有几个顾客仍在购买大量食品，大多数人在挑选新鲜的蔬菜、蛋白质食品和烘焙食品。

一天结束时，如果你认真记录并采访几位顾客，询问他们来超市的目的（以及他们有何其它去处），你就能找出克罗格超市可以为顾客完成的工作。那些在上午采购大量商品的顾客知道自己需要什么，因为他们正在进行每周一次的食品大采购；只买一两件商品的顾客是因为遗漏了急需的商品，或是由于只有这家超市才销售他们必需的物品。而那些在傍晚来到超市的人是在为晚餐购买食材。这三项工作可能概括得并不全面，但它们是顾客来到超市的主要驱动力。了解这些工作能帮助我们掌握颠覆的节奏以及颠覆过后的行业状况。

人们可能认为这样的动机分析平常无奇，但实际上，这种方法的使用频率远远低于合理的水平。数据收集以及数据分析技术的进步已经能让我们获得详细的信息，特别是在“谁在购买？”“他们在买什么？”“他们购买的频率是多少？”以及“在购买时，与他们同行的人是谁？”等方面。通常咨询公司或内部战略团队会大量收集这些数据，对数字进行巨细无遗的分析，然后将客户细分至不同的群体中，例如“频繁的购买者”、“年轻父母”和“折扣猎人”等。这些标签看上去能指出顾客的潜在动机，但本质上它们只能描述顾客的不同类型，无法揭示客户在特定环境下的购买行为。

例如，对客户进行分类后，我们可能发现“年轻母亲”光顾克罗格超市的频率最高。但是我们无法搞清她们来超市做什么。同样一位女士，她可能在上午进行每周的食物采购，也可能匆忙地购买一两件商品，还有可能在傍晚购买晚餐的素材。或者她为了其它目的来到超市。如果我们不了解她光顾超市时所需要完成的工作，我们就无法辨别哪些创新会影响她们的购物方式。

一旦了解大多数客户需要公司完成的工作，我们就可以较容易地评估颠覆者，研究它的可扩展核心与公司业务相比的优劣势。我们以完成紧急采买这项工作为例。请想象一下，在晚上8点45分时，你发现家里的牙膏用完了。为避免牙龈炎复发，你立即动身前往商店购买牙膏。这时，你会舍弃足不出户的便利性，也不在乎网上商店近乎无限的可选类型，更不需要规模效应带来的折扣，因为取货速度是你惟一关注的重点。选择完全取决于哪家商店离你的距离更近，以及这家商店能否提供你最喜爱

的牙膏品牌（或可以接受的替代品）。因此在选择去哪家商店购买牙膏时，只有实体零售商如7-11、CVS（一家美国连锁药妆店）或超市才具备你所重视的传统竞争优势（地理距离）。在这种情形下，网络零售商的优势对消费者是不具备吸引力的。

如果继续对采购晚餐食材的顾客进行分析，我们就会发现在这项工作中，实体零售商再次占据相对优势。

我们通过对顾客进行采访发现，采购晚餐食材的客户在到达超市前并不知道自己想买什么。很多顾客的心态是：先看看超市卖什么，我们再从中挑选最吸引人的食材，然后根据这些食材烹饪每天的晚餐。因此他们非常关注能否在超市中买到最新鲜的食品。每一个西红柿、每一份牛排或每一串葡萄都是独一无二的，所以顾客希望亲手检查和挑选这些不宜长期保存的食品。尽管像FreshDirect和Peapod这样的网络零售商也能保证食品的新鲜度，但亲眼看到这些食品还是让顾客更放心。只有固定的售卖方式，例如Gilt Taste（一个食品限时抢购网站）提供的超高折扣才能让顾客甘愿放弃自己挑选的权利。如果网络零售商无法提供如此巨大的优惠，那么顾客就会义无反顾地投入到实体超市、农夫市场（一种露天市场）和便利店的怀抱中。在这项工作上，网络零售商提供的便利性不足以赢得顾客的青睐。

在前两项工作上，我们都预料到颠覆者的劣势。通过类似的分析，我们便会发现第三项工作——每周例行食品采购是实体零售商的软肋。在这项工作中，顾客会购买大量有品牌、易储存的食品，其中包括罐装金枪鱼、咖啡、各色煎饼以及意大利面酱等。在购买之前，顾客知道他们需要什么，而且他们并不急于获取这些商品。有相当一部分顾客会等到将所有食品吃完后，再去BJ's或Costco（均为美国超市——译者注）来一次大采购。这和在亚马逊上购买商品没有什么本质的区别。因此我们的分析显示出，每周固定采购是最容易被颠覆的工作。我们已看到这方面的一些先例，大受欢迎的Diapers.com（婴儿用品销售网站）和Soap.com（洗浴和美容用品销售网站）等网站销售的商品都是有品牌，且保质期较长的物品。在过去，顾客一般会在实体零售店里购买这些商品。这些网站取得的成功预示了未来变化的趋势。

颠覆的障碍

我们察觉出颠覆的导弹正在锁定目标，但它会何时来袭？要回答这个问题，我们需要回顾上面列出的五种障碍——惯性障碍、技术应用障碍、生态环境障碍、新技术障碍和商业模式障碍。我们可以看到，要克服在紧急购买工作上的劣势，网络零售商不得不进行昂贵的基础设施投资。他们可以采用两种方式：一是建立自己的实体店，但这样他们的成本结构就会跟传统零售商趋同；或者他们可以提高运货速度，但这样会引起频繁的货车空载现象，从而浪费大量运力。对于这项工作，颠覆者面临的是难度最高的商业模式障碍。因为两种改变方法都会摧毁颠覆者原有的竞争优势。因此我们可以认定：颠覆者在这项工作上的劣势是显著和难以克服的。

不难发现，在每周定期采购的工作上，颠覆者不会遭遇商业模式障碍和新技术障碍，也不会遭遇真正的技术应用障碍。惟一的障碍是消费者的惯性障碍，并且这种障碍也正在逐渐消失。有人会质疑：如果消费者必须去实体商店完成前两项工作，那么再去网上采购岂不成了重复劳动？但这种假设只有在一个条件下才能成立，那就是人们还需要在实体商店购买易储存的食品。如果农夫市场得到普及，或传统的超市开始投资小型食物杂货店，并逐渐增加生鲜食品的销售，减少销售保质期长的食品，那么分开购买两种商品将成为一种明智的选择。这属于一种行业生态环境的转变，并且由于创业者的逐利动机，这种转变将会变得非常自然。所以我们预计这项业务的颠覆将很快到来。

前路

在人们提前知道所需商品的前提下，网络食品杂货店会给传统实体店带来强大威胁。那些去传统食品店的顾客也会被网店丰富的选择和低廉的

价格所吸引。假以时日，当习惯于网购后，人们就无法割舍免费送货和节省油费这样的好处了。因此，网络顾客的数量越多，实体销售商赢回阵地的难度就越大。

传统零售商可以通过折扣、独家代理和会员制等方式留住顾客，或者他们可以在更便利的地段建立更大的店面，但最终这些努力都是徒劳的。随着网络零售商规模不断扩大，他们也能提供更高的折扣、类似的会员制和独家代理权。

明智的实体零售商不会与颠覆进行正面对抗，他们会聚焦于在那些优势尚存的领域，为紧急采买和购买晚餐食材的顾客服务。

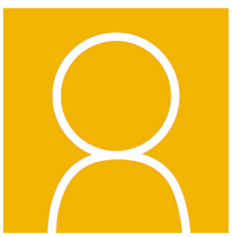
为了更好地为这些顾客服务，实体食品杂货店还要面临两个传统竞争对手——便利店和农夫市场。面对前者，他们应该为消费者提供更低的价格和更高的质量（特别是生鲜食品）；对于后者，他们可以请农场主在店里销售他们的产品，或者为消费者提供更多选择。他们应竭尽全力地巩固自己的物理优势，例如重新设计店面布局以方便消费者购买新鲜食品。英国玛莎零售集团（Marks & Spencer）在这方面进行了创新，它旗下的超市为消费者提供一些高端的半成品菜肴。这样超市就能弥补在易储存食品上的部分损失。有些实体零售商则在实验一些新的合作模式，例如在药妆店设立杂货专柜，这样两家零售商可以同时为顾客提供更全面的服务。了解自身的优劣势能帮助你做出明智的关键决策，尤其是在资源分配上。要建立长期的竞争优势，公司可能需要放弃一些短期利润。

颠覆的“导弹”正向克罗格公司，西夫韦公司和健康食品超市这样的企业袭来。由于品牌食品带来的不菲利润，这些公司将面临越来越多的、来自于网络新崛起公司的竞争。他们应做好应对计划，因为公司目前大部分收入将会被颠覆者夺走。

接受新的竞争环境绝非易事，我们常常要面对丧失现有业务的困局。颠覆强迫我们开发出自己的颠覆产品，对现有业务进行自我淘汰。无法接受这些现实的公司将会面临出局的危险。

另一方面，即便面临竞争对手的颠覆性优势，我们也不应过早地感到绝望。毕竟，对于无数的消费者，实体零售商依旧在他们的生活中扮演着重要的角色。网络零售商在短时间内还无法替代他们的位置。企业的领导者应避免陷入盲目的价格竞争，而且不要在注定被颠覆的业务上挥霍资源和精力。他们应该掌握整体状况，作出全面回应——一方面用自己的颠覆性产品应对颠覆者，另一方面尽可能地保持传统业务的健康运营，尤其是拥有持续性优势的业务。这才是企业管理者对股东、员工和顾客应尽的职责。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年12月刊。



马克斯维尔·韦塞尔 是发展和创新论坛的成员及哈佛商学院资深研究员。 克莱顿·克里斯坦森 是哈佛商学院Kim B. Clark教席教授。

克里斯坦森的自我颠覆

安健 | 文

1992年，本文作者克里斯坦森在年近不惑之时终于实现了多年夙愿——成为哈佛大学的教授。他在哈佛商学院的第一个课题是：为什么一些行业领头羊会在突然间陷入困境？好的管理为什么会让公司走向衰败？

这就是“颠覆性创新”——这一当代最重要的管理理论产生的源头。

通过对软盘制造企业的研究，克里斯坦森发现，“创新产品”在技术上并不比原有产品先进，甚至性能还降低了，其优势仅仅是价格便宜。由此，他发明了“颠覆性创新”理论。与望文生义的理解不同，克里斯坦森的解读是：“颠覆性技术不等于更加先进或更具突破性的技术。”在他看来，“颠覆性创新”的实质是“技术的民主化”，也就是将原先复杂昂贵的技术转化为简单廉价的技术，让技术的受益者和使用者从一小撮掌握复杂知识和技术的专家，扩展为主流大众。

克里斯坦森将这一理论和管理者面临的困境写进了他的第一本著作——《创新者的窘境》（*Innovator's Dilemma*）。该书后来成为“颠覆性创新”理论的基石之作，奠定了他在当代管理学界的地位。这一理论帮助无数公司和管理者拓展新业务、进入新领域。

“颠覆性创新”的开创性，为克里斯坦森带来了诸多殊荣：该理论被《财富》杂志誉为过去50年最重要的管理理论；在伦敦Dearlove咨询公司评选的“当代最具影响力的50位管理大师”中，克里斯坦森位列第一；他本人被誉为“颠覆性创新之父”。



获得如此成就的同时，克里斯坦森几经重病折磨。发表“颠覆式创新”理论之后的短短几年，他接连罹患多种疾病。在所有疾病中，中风对克里斯坦森的打击最大，因为中风摧毁了其语言能力。但坚韧的性格和坚定的信仰并未让他消沉，反而促使他进入多个新的研究领域。

求医之路使他认识到美国医疗行业的问题。他认为“颠覆性创新”完全能适用于该行业，可以让更多病人收益。抱着这种信念，他开始

研究医疗领域，并与两位医生合著了《创新者的药方》（*Innovator's Prescription* ）一书。

一连串的打击加上语言障碍也促使他重新思考人生。他说："上帝没有结束我的职责，我还要为他人服务。只有这样，我才能将困苦转化为快乐。"在康复后，他将自己的研究领域延展至自我管理领域。在他看来，个人经常像公司管理者那样做出短视的选择，从而放弃长期的幸福。克里斯坦森将这些思考发展成2012年出版的《如何衡量你的人生》（*How will you measure your life?* ）一书。

克里斯坦森对于研究和生命的热爱，源自于其坚定的宗教信仰（他是一名虔诚的教徒）。在接受《福布斯》采访时，他说："当科学和宗教相抵触时，其中一方或双方一定是不完善的……对我来说，两者相辅相成。"

"颠覆性创新"之父克里斯坦森：我只有一套理论

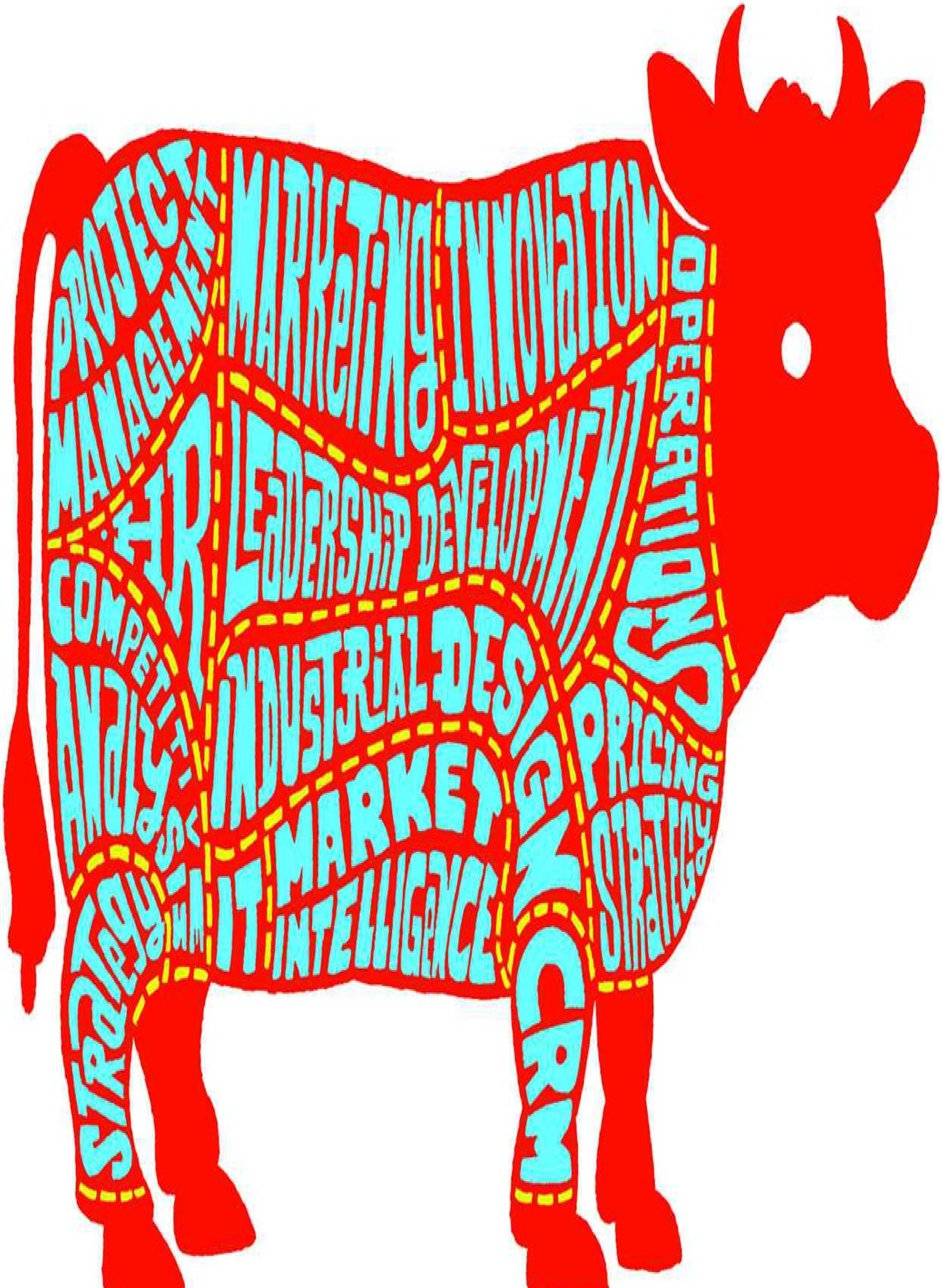
颠覆咨询业

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）

王香韻（Dina Wang）

德里克·范贝弗（Derek van Bever）丨文

安健丨译　陈晨丨校


PROJECT
MANAGEMENT
MARKETING
INNOVATION
OPERATIONS
HR
LEADERSHIP
DEVELOPMENT
INDUSTRIAL
DESIGN
PRICING
STRATEGY
IT
MARKET
INTELLIGENCE
CRM
STRATEGY

颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版的众多行业，现在它正在重塑咨询业。传统咨询机构长期以来依靠不透明和灵活性来保持其行业领导地位；但目前的商业环境正变得越来越透明和成熟，这两项优势正快速消失。为避免被颠覆的命运，传统咨询机构需要重新思考服务模式，实验新的咨询模式，从而对核心业务进行自我颠覆。

在多年的争论和研究之后，麦肯锡咨询公司在2007年启动了一系列针对商业模式的创新项目。这些创新有可能重塑全球范围内咨询机构与客户之间的互动方式。其中最引人注目的当属麦肯锡方案（McKinsey Solution）——以软件和技术为基础的分析项目和工具。它可以嵌入到客户公司中，在传统的项目制咨询模式之外，提供持续性的咨询服务。麦肯锡方案的出现，标志着咨询业首次对其服务进行分解，并专注于自身的专业知识资产。

实际上，尽管麦肯锡和其他咨询机构都曾完成多次变革，从面面俱到转向专注于各个职能模块，从本地企业发展到跨国公司，从结构紧密的咨询团队进化为远程专家组成的庞大网络，但这些变革都是以人力资本部署的变化为基础的，因此麦肯锡方案与过去历次变革有着本质上的区别。咨询业向来以判断和问题诊断为核心价值主张，并且其核心业务依然在蓬勃发展，为何麦肯锡会在一项与传统做法背道而驰的商业冒险上下注呢?

首先，麦肯锡方案将带来投资回报率更明确的项目，它们的期限比传统项目短，并可在经济下行期帮助客户维护销售收入和市场份额。此外，嵌入公司独有的分析工具可以让客户在项目完成后保持对咨询服务的注意力，创造未来继续合作的契机。这些优势当然是麦肯锡公司所考虑的推动因素，但我们相信，此项决策的真正目的是要应对一个

更为严峻的挑战——公司希望用麦肯锡方案对冲咨询业面临的颠覆威胁。

在哈佛商学院进行研究和教学时，我们强调透过理论视角观察世界的重要性。我们需要理解产生变革的力量，以及这些力量在运行时所处的环境。简单地说，我们要厘清什么、何时以及为什么会产生这些变化。

颠覆性创新就是这样的理论，我们也教授其他理论，它们涉及消费者行为、行业发展和人类动机学等领域。过去一年我们致力于研究专业服务机构，尤其是咨询机构和律师事务所。我们希望通过理论的视角来解释这些机构如何变革，以及变革产生的原因。

我们对话了50位传统和新兴机构的领导者，并且采访了他们的客户，相关学者和研究这些机构的人士。2013年5月，我们在哈佛商学院举办了一场圆桌会议，讨论了专业机构所面临的颠覆威胁。我们想以此为契机，鼓励更多的相关对话和辩论。

最后我们得出结论：颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版的众多行业，现在同一种力量正在重塑整个咨询业。这对咨询机构和它们的客户都将产生巨大影响。咨询业颠覆的模式对我们来说并不陌生：拥有新商业模式的新兴公司出现；传统公司可以选择无视这些新竞争对手，或者撤出利润较低的竞争领域；颠覆者出现了，它的产品性能并不出众，但却刚好能满足广阔中层市场的需求，进而推翻行业领导者的长期统治地位，甚至常常“倾覆”整个行业，根本改变行业的竞争格局。

我们已经看到一些颠覆的早期信号，例如非传统模式的咨询公司变得越来越成熟，市场接受度不断升高。虽然与咨询业的巨头例如麦肯锡、贝恩和波士顿咨询公司相比，这些初创公司在规模和影响力上都无法与它们相提并论，但我们已发现传统公司身上的软肋。

肯尼迪咨询研究与顾问公司（Kennedy Consulting Research & Advisory)的顾问服务董事总经理汤姆·罗登豪瑟（Tom Rodenhauser）表示，在传统战略咨询机构中，经典战略咨询工作所占的份额正直线下降，大约30年前，其份额能占到60%至70%，而如今只有20%。

连大型咨询公司自己都在质疑它们曾经的王牌业务。一位大型咨询机构的合伙人告诉我们，他预测在20年内，以价值为定价基础的项目份额将从不到10%升至1/3，同时会挤压按日计费的传统咨询项目。连麦肯锡都在以超常的速度和力度来寻求创新。尽管颠覆的力量还未全面袭击咨询业，但通过观察，我们认为，颠覆仅是时间问题。

咨询业为何长期对颠覆免疫

100多年来，管理咨询的基本商业模式从未改变。它总会涉及在一段时间内，将明智的局外人送到组织内部。他们为客户提供方案，解决客户最棘手的问题。

我们在采访中提到咨询业的颠覆时，一些经验丰富的咨询顾问对这种看法不屑一顾，他们认为客户永远会面临新的挑战。这些人的自信可以理解，因为两个因素——不透明性和灵活性，长期以来让咨询业免于颠覆性创新的威胁。

与制造业公司相比，专业服务机构的透明度较低，咨询业也不例外。那些最负盛名的咨询机构已经进化为“解决方案超市”，它们的建议方案多是在团队办公室里的“黑匣子”中创造出来（见图表《咨询业：三大商业模式》）。客户想在购买服务之前判断咨询公司的表现基本是不可能完成的任务，因为通常它们雇佣咨询公司正由于它们缺乏相关的专业知识和能力。在项目完成后判断咨询的效果更是难上加难。执行的质量、管理的变化和时间的变迁等，有无数的外界因素可以影响咨询方案产生的效果。因此颠覆的一项关键机制失灵了。

正如西蒙弗雷泽大学的安德鲁·冯诺登弗吕希特（Andrew von Nordenflycht）和其他学者的研究显示，咨询公司的客户会依靠品牌、名声和其他“社会证据（包括咨询顾问的教育背景、口才和行为举止）来替代缺失的可测量结果，这给传统咨询公司带来巨大优势。在这样的环境下，高价格成了高质量的代名词，这让大牌公司的服务费水涨船高。我们观察到，在透明度较低的行业中，市场新进入者往往试图去模仿传统公司的商业模式，而不会试图去颠覆它们。

顶级咨询机构可以娴熟地从一个伟大的管理工具切换到另一个，这种灵活性使他们可以轻松应对颠覆的威胁。

例如，当波士顿咨询公司因其著名的战略框架声名鹊起时，麦肯锡和其他咨询公司并没有一蹶不振。咨询公司的主要资产是人力资本，而固定投资可以维持在最低限度，因此它们不受资源分配的限制。

在颠覆性创新的理论体系里，这些大型咨询机构就像美国钢铁公司（U.S.Steel）的反例（传统钢厂固定投资额巨大，新建大型综合性钢铁公司的成本约为80亿美元。在美国市场，传统大型钢厂已被采用电弧熔炉的小型钢厂颠覆。——译者注）。但是在目前的环境下，咨询业的不透明性和敏捷度正在快速消退。要预见咨询业的未来，我们不妨以律师事务所为鉴。

咨询业：三大商业模式

传统“解决方案超市”式的商业模式正面临被其它模式颠覆的风险。以下是这些模式之间的主要区别。

“解决方案超市”

- 善于诊断和解决未经定义的问题。
- 主要通过咨询顾问的判断来提供价值，而不是通过可重复的工作流程。
- 客户要支付高昂的咨询费用

代表机构

麦肯锡 贝恩 波士顿咨询公司 IDEO

增值流程服务商

- 通过标准流程解决问题，且问题的范围已经被明确定义。
- 流程是可以重复且可控的
- 客户只需为成果付费

代表机构

Motista, Salesforce.com 麦肯锡方案，埃森哲和德勤（以上两家公司都在向“解决方案超市”发展）

网络提供者

- 主要业务是推动产品和服务的交换
- 在客户和服务提供商之间收取中介费

代表机构

OpenIDEO CEB GersonLehrman Group EdenMcCallum BTG

律师事务所的教训

今天的律所业正苦苦挣扎。一方面，很多有创新思维的客户对律所的服务怨声载道；另一方面，传统律所疲于应对新型竞争对手的威胁。大约25年前，本·海涅曼（Ben Heineman）刚刚成为Sidley & Austin律师事务所的普通合伙人，杰克·韦尔奇将他招致麾下。海涅曼后来在通用电气开创了现代企业法务部的先河，大大减弱了企业对律所的依赖。律所界的不透明性首次遭受严重打击。如今北美律所市场的规模大约

为5000亿美元，来自企业法律总顾问（一般代表企业采购律所服务）的业务大概只占1/3。

大约在企业法务部出现的同一时期，年度AM律所100强排名（Am Law 100 Ranking）诞生了。该排名按财务表现对美国最强的100家律师事务所进行排名。它对律所界的影响丝毫不亚于企业法务部的出现，因为客户首次有机会了解法律服务的真正成本和实际价值。除此之外，他们还可在顶尖律所之间“货比三家”。AM律所排名的数据不断细化，后来又加入公司杠杆率及利润合伙人数量比（利润除以合伙人数量）等数据，它终于部分揭开了那些“白鞋机构”（White-shoe Firm：在美国，那些历史悠久、信誉卓著、专做大生意的专业服务机构，如投资银行、律师事务所等，通常被称为“白鞋机构”——译者注）的神秘面纱。

现在的市场中出现了很多新型法律服务公司，例如Axiom和Lawyers on Demand。这些公司采用新技术、更加简洁的工作流程以及非传统的雇佣模式，这让它们在降低成本的同时提高了效率。企业的法律总顾问对这些新型律所青睐有加，这加速了传统律所业务的分解。此外，近年来出现了一些提供律所信息服务的公司，AdvanceLaw公司就是其中之一，它在质量、效率和客户服务方面对律所和独立律师进行审核，并将这些信息与自己的会员进行分享。这些会员包括90位大型跨国公司的法律总顾问，他们来自谷歌、松下、耐克和eBay等公司。随着这些新服务的出现，在企业的法律总顾问眼中，价格和品牌早已不是服务质量的代名词，AdvanceLaw的创始人菲罗兹·达图（FirozDattu）将这种现象称为法律服务的“大众点评化（Yelpification）”。

松下北美公司的法律总顾问鲍勃·马林（Bob Marin）表示：“法律服务市场一直以来都缺乏透明度，这使我们不敢轻易放弃那些传统的大牌律所。但现在这种情况正在改变。如今对于不同类型的事务需要雇用哪种律所，总顾问们心知肚明，并且我们现在能让律所更好地为公司服务。”马林的看法折射出一种大趋势，哈佛法学院的大卫·威尔金斯（David Wilkins）对此评论道：过去公司的法律总顾问会将外部律师看

作自己的同事，现在他们越来越认为自己是和公司高管站在同一条船上。反过来说，公司雇用他们的原因正是因为他们可以有创意地和律所合作，帮助提高法律服务的质量，削减公司法务成本。

凭借创新，新兴律所正快速瓜分“白鞋机构”的业务。LeClairRyan是美国一家提供全方位法律服务的律师事务所，它开展了一项名为Discovery Solutions Practice的服务。这个项目雇用了300位（全职和兼职）训练有素但收费低廉的律师。客户可以将诉讼工作分解，把调查取证工作（例如大规模文件审查和数据审核）以极低的价格外包给他们。取证工作与其他高级别工作之间的协调统筹由LeClairRyan公司完成，这样首席律师们就不为诉讼中的常规工作费神耗力。

威尔金斯也开玩笑地表示，诉讼中有些部分是吸金无底洞，股东免不了要破财，但不可否认，老牌律所正面临压力。AdvanceLaw公司针对企业法律总顾问进行了一次调查，结果显示有52%的调查对象认同“法律总顾问将更多地使用临时合约律师”的说法，只有28%的人表示反对。此外，有79%的调查对象认为“法律服务的分解将越来越普遍”。法律管理咨询公司Altman Weil对律所的执行合伙人和主席进行调查，他们发现：在2009年，只有42%的人认为律师服务将面临更多的价格竞争，到2012年，这个数字飙升到92%。2009年，只有不到30%的人认为权益合伙人（Equity Partner）的数量将减少，认为非计时收费模式将增多的人也只有20%多。2012年，对这两个趋势表示认同的比例分别上升至68%和80%。

为了应对这种状况，一些“白鞋机构”开始培育新的商业模式。Freshfields Bruckhaus Deringer是英国著名的“魔力圈律所”成员（Magic Circle Firms，指5家总部设在英国的顶尖律师事务所。人们一般认为以下五家律师事务为传统的魔力圈成员：Allen & Overy、Clifford Chance、Freshfields Bruckhaus Deringer、Linklaters以及Slaughter and May——译者注）。在多年的实验和辩论后，律所在2012年中期启动了Fresh fields Continuum项目。该项目会临时雇佣律所的前员工

（Alumni），以应对市场需求的波动性增长。律所的合伙人蒂姆·琼斯（Tim Jones）将该项目称为“高效的岗位空缺解决方案”。

咨询顾问：你的机构有被颠覆的危险吗?

1．你是否认真跟踪过客户需求的变化趋势？你的服务能否继续满足客户的需求？你们最近赢得客户以及让客户满意的难度是否提高了？你们的小客户或大客户是否正在流失?

2．在提案过程中，你的机构是否被迫向流程下游移动——仅仅在响应客户需求，而不是在创造需求？你的客户是否在让采购部门审核你们的提案或监视你们的咨询过程?

3．新竞争对手是否在和你争夺老客户？这些竞争对手是否有逐渐模块化的趋势?

4．客户是否在要求你和非传统咨询机构合作或使用产品化服务?这些非传统机构是非在使用自动化、大数据分析等新技术?

5．你是否在调整商业模式，以缩短项目周期，并降低价格？这些改变在公司内部有没有遭遇阻力?

当知识民主化后

肯尼迪咨询研究与顾问公司预计，顶级咨询机构各级别员工离职率平均可以达到每年18%- 20%。如今仅麦肯锡一家的前员工数量就达到2.7万人，而2007年这个数字为2.1万人；三大咨询公司（麦肯锡、波士顿和贝恩）的前员工总数正快速接近5万人。尽管具体数字无法公开，

但我们了解到，很多公司雇用了大量前咨询顾问。这些人或进入公司内部战略部门，或担任管理职位，他们大大提高了公司对咨询服务的理解和认识。这些前员工由乙方变甲方，成为挑剔的咨询项目负责人；不难想象，他们会大大缩短项目的工作量（项目收入也会随之降低），并在挑选和管理项目资源时更为积极主动。更糟的是，他们将越来越多的外包工作带回内部，例如平均成本分析，原先很多咨询公司都曾靠它赢得计时收费项目。

另一方面，由于2002年的美国经济衰退，很多公司近年来越来越关注它们在专业服务上的开支。CEB公司的采购实践专家阿什维尼·斯里尼瓦桑（Ashwin Srinivasan）说：公司C级管理者通常"视公司采购最佳实践（为节省采购费用）为废纸一张。但是当所有开销加在一起时，他们会看到自己的个人决定对整个成本控制的影响。这会让他们幡然悔悟"。换句话说，成本压力让客户放弃那种"高价代表高质量服务"的不负责任想法。

公司对咨询服务的认识越来越成熟，这促使它们开始对咨询工作进行分解，减少对整体解决方案提供者的依赖。现在它们可以熟练地对需要完成的工作进行评估，并把它们交给业内最擅长完成此类工作的公司。我们采访了一些曾经从事咨询工作的《财富》500强和英国FTSE 100公司的高管。他们反复向我们强调，当决定雇用一家昂贵的咨询公司是否值得时，他们会权衡很多因素。一位CEO，同时也是三大咨询公司的前雇员说："我可能不知道问题的答案，但我大概了解我们需要20个不同的分析来解决这个问题。除非我对问题和需要的工作很不确定，否则我不会倾向于选择大牌咨询公司。"

模块化理论也助推了咨询工作的分解。该理论认为，随着行业客户的进化，一个行业的模块化程度必然逐渐提高。根据模块化理论，咨询业的竞争动力将从整体解决方案开始转向模块化服务。前者试图解决客户面临的所有问题；后者专注于价值链的某一环节。客户一旦意识到，他们在为太多无用的功能买单，而他们真正需要的是更快的速度、更敏捷的反应以及更强的控制力时，这种模块化转型就会到来。

这种转变的案例不胜枚举。本文作者，颠覆性创新理论的开创者克莱顿·克里斯坦森就有切身体会。在20世纪80年代，克里斯坦森刚开始在波士顿咨询公司工作，那时他的主要任务是收集市场和竞争对手数据。现在这种工作通常会外包给市场调查公司，例如Gartner和Forrester。这些公司可以建立网络，让客户与行业专家（例如Gerson Lehrman集团，GLG）和数据库提供商（如IMS Health）建立联系。随着知识获取渠道的民主化，专业服务的透明度逐渐提高，客户无需再花重金雇用大牌咨询公司。一些模块服务提供者（例如市场调查公司）正在向高端市场移动，以擅长的研究为基础，向客户提供自己的高级咨询服务。

模块化的另一个趋势是替代专业服务机构（Alternative Professional Services Firm）的公司的出现，例如Eden McCallum 公司以及Business Talent Group（BTG）。这些公司雇佣自由咨询师（大多数是顶级咨询公司的中高层前员工），组建精干的项目团队。它们不用支付全职员工的固定开销，也不需在市中心租用昂贵的办公室，更省去了招聘和培训费用，因此它们的收费远低于传统竞争对手。这些替代机构不会花重金进行专利知识的开发，它们更倾向于选择模块化的服务商，为它们提供数据和市场调研方面的服务。

我们在哈佛商学院的同事海蒂·加德纳（Heidi Gardner）对Eden McCallum公司进行了深入研究，他发现，尽管这些机构还无法完全替代传统咨询公司的角色，但它们确实拥有独特优势。它们的项目团队中的咨询顾问有更加丰富的经验，在咨询项目中更加务实和坦诚。此外，客户在项目中对方法和结果有更强的控制力。我们认为这些特色极具吸引力，尤其当项目的定义比较明确，并且其潜在价值不值得让客户花大价钱雇用顶尖咨询公司的时候。BTG公司的CEO乔迪·米勒（Jody Miller）对此评论道：“数据获取和知识的民主化让传统咨询机构的价值大打折扣，它们已跌下神坛。”

Eden McCallum和BTG正迅猛发展，并将触角伸向高端市场。有人不禁发出疑问：逐渐扩张之后，它们会不会承袭传统咨询机构的旧式成本

结构？但是这些公司目前的稳定发展证明：即使不改变成本结构，它们也可取得成功。以Eden McCallum为例，它于2000年创立于英国伦敦，当时公司的目标客户是小型企业。大型咨询机构对这些小公司根本不感兴趣。如今，乐购（Tesco）、GSK、Lloyd's、和Whitbread等大公司赫然出现在Eden McCallum的客户名单上，而且上述公司只是它的大客户名单中很小一部分。此外，公司在小型企业客户中的对接人常常会跳槽到大公司的高级职位上，但他们与Eden McCallum公司的合作并没有中断——在以往大牌咨询机构往往利用这种个人关系来推动业务增长。

模块化还推动了以数据和分析为基础的咨询服务，Gartner的研究主任丹尼尔·克劳斯（Daniel Krauss）将之称为“以知识资产为基础的咨询模式（Asset-based Consulting）”，麦肯锡方案正是其中代表。通过软件或其他技术，这种咨询模式将方案、流程、框架、分析和其他专利知识打包，经过优化处理后提供给客户。与传统咨询方式相比，它需要人为操作和设置的部分大大减少（尽管各个项目之间存在差异）。这意味着公司可以在较长的时间段内为客户提供低成本的咨询服务（例如通过上交月费或购买软件使用许可）。一些工具可以快速高效地在客户之间普及应用，这样咨询公司就不用为每一位客户开发新工具。

这种模式最适用于咨询中的常规工作——解决方案的制作过程。众所周知，方案的应用范围定义明确。这些工作经常涉及常规性的重复劳动和大规模的数据处理。例如为产品组合设计定价战略，它的工作量不小，但经验丰富的咨询顾问对它需要哪些分析了如指掌。当环境发生变化时，涉及大量数据计算的项目会快速失效，因此分析必须进行实时更新。增值流程服务（见图表《咨询业：三大商业模式》）的咨询模式最适合此类项目。

一些咨询公司（既有初创公司也有传统机构）正在探索驾驭预测技术和大数据分析的可能性，一旦成功，它们为客户提供价值的速度将远超传统咨询团队。Narrative Science公司就在利用人工智能算法来提取商业见解，并以一种简洁易懂的方式呈现给客户。这相当于专业服务

的产品化。这个高准入门槛、高利润的市场对私人股本和创投公司有巨大吸引力。在它们的推动下，类似的大数据分析公司正呈爆炸式增长。

目前，只有数量有限的咨询工作能够实现产品化。但随着咨询公司开发新的专利知识，这种趋势将会发生改变。新的技术专利带来新的工具和框架，它们反过来推动更高的自动化程度和更多的技术产品。我们预计，随着人工智能和大数据分析能力的发展，咨询服务产品化的节奏将会加快。

客户：你们是否在雇用恰当的咨询机构?

1．你最近有没有对市场上的咨询机构进行综合的市场分析？你了解他们的长处和弱点吗？如果你曾为同一种工作雇佣多家不同的机构，你有没有尝试采用更加模块化的服务提供商?

2．你是否计算过咨询服务的总开销和单独机构的绝对开销和收费模式?

3．你的咨询公司建议的分析是否有透明度？他们能否将这些分析项目标准化，将其转化为知识资产，并把授权卖给你?

4．你的公司里有没有员工曾在咨询机构工作过？他们是否有设计提案和咨询项目管理的经验?

5．.你有没有严谨的成功审核系统来评估咨询机构的服务？评估结果是否会影响未来咨询项目的采购?

咨询业的未来

如上文所述，我们正处在咨询业颠覆的初期，没人能肯定未来会发生什么，毕竟颠覆是一个过程，而非独立事件。颠覆也并不一定意味着整个行业的消亡。但我们相信，颠覆性创新将给咨询业带来以下四个方面的影响:

1．咨询业未来将发生行业整合，尤其是针对行业中的一线咨询公司。强者更强，弱者会被淘汰。要在竞争中取胜，公司要充分理解：它们的客户正面临不断增加的竞争压力。它们需要通过透明的服务和新技术来满足客户的新需求。

尽管颠覆正不断发展，但一些核心的咨询工作仍将存在，特别是那些跨行业、跨地域的复杂问题，它们需要特别订制的解决方案。就像在法律服务业，当客户面对“孤注一掷”的战略问题时，他们依旧需要花重金雇佣顶级律所。其中原因很简单，只有顶级机构的分析结果能让董事会放心。未来仍旧只有这些机构能解决最为复杂和棘手的问题，并推动解决问题所需的管理变革，当然它们仍将收取高昂的咨询费。

凭借精益的商业模式和新技术，颠覆者将逐渐向上层市场移动，涉及战略解决方案的项目会不断减少。为了赶上咨询服务产品化的浪潮，咨询机构需要部署人力、品牌、技术和财务方面的资源，以应对日趋复杂的客户问题，并开发出更多的专利知识。咨询业兼并和收购活动也将逐渐增多，因为有些机构没有变革必需的资源和耐力，另一些机构意识到要通过收购获得某项能力，以适应未来的变革。

2．行业领导者和观察家都喜欢关注那些最大、最有利可图的客户，咨询机构也对它们展开争夺，但真正的颠覆将从小客户开始（包括已经雇佣咨询公司的客户和那些全新的客户）。这是因为所有行业的颠覆都是从底层市场开始，咨询业也不例外。当传统咨询机构把火力集中在大客户上时，它们的中小公司市场成了不设防的阵地。

3．传统专业服务之间的界限将逐渐模糊，这会带来全新的商业机遇。模块化的最大阻力是专业服务之间的相互融合（例如法务与管理咨询）。那些抢先提供跨领域解决方案的机构将分得未来份额最大的蛋糕。

例如，IDEO公司打通了工业设计和创新咨询两个领域。其团队具有独特优势，能解决跨领域的问题，竞争对手很难模仿。Axiom公司的业务也不仅仅局限于最初的提供临时律师服务，它现在会为企业法律总顾问提供实质性的建议，帮助它们在保持法务质量的情况下降低成本。为了支持新业务，如今Axiom公司部署了一个由律师、管理咨询顾问、工作流专家和技术人员构成的混合团队。通过跨领域服务和不可拆解的服务模式，这些公司正有效地应对专业服务的模块化。（值得注意的是，IDEO公司正在进行自我颠覆。它推出了OpenIDEO网络平台，利用众包的方式解决问题，替代了传统咨询顾问的工作。尽管目前该平台主要专注于解决社会问题，但我们可以预见它在商业环境下的应用。）

另一个跨领域服务的范例是四大会计师事务所，它们已扩张至多个专业服务领域。根据《经济学人》在2012年的一篇报道，德勤的咨询业务正快速发展，速度远超核心会计业务的增长。按照这种节奏，德勤的咨询业务将在2017年超过会计业务。在2002年的萨班斯-奥克斯利法案和其他金融改革出台后，其余三大巨头也开始进军利润更高的管理咨询领域。不过它们会创造颠覆性的商业模式，还是模仿传统公司的业务，目前我们还不得而知。IBM和埃森哲也正致力于成为“全服务提供商”。

对于业内的传统公司，这种隐藏在竞争领域之外的威胁更令它们坐卧难安。当传统公司意识到跨领域竞争的威胁时，它们往往已经无力回天。

4．数据分析和大数据技术已经在很多行业中兴起，现在它们开始进军咨询业，未来它将持续影响咨询顾问的工作和他们创造的价值。像成

本分析和定价分析这种咨询工作已经实现自动化，并逐渐从外包变为由公司内部完成；Salesforce.com等公司正在尝试客户关系分析的自动化。我们不禁发问：下一个走向灭绝的咨询工作是什么?

我们相信，预测分析技术和自动化一定会随着时间变得越来越完善。此外，对于所有透明度较低的行业，大数据分析技术将让所有竞争参与者回到同一起跑线。它带来的速度和可量化成果会削弱，甚至完全消除传统公司的品牌优势，为新兴企业发展扫清障碍。因此，大数据技术可能会助推新兴市场咨询机构的崛起，例如印度的塔塔和Infosys。

新技术已经带来了颠覆。大数据公司Beyond- Core现在已经可以实现大规模数据的自动化评估，取代了原先由初级分析师完成的工作。市场情报公司Motista使用预测模型和软件，来分析消费者的情绪和购买动机，并且它们的价格远远低于传统咨询机构。尽管这些初创公司还缺乏名气和品牌影响力，但它们已经撬开了《财富》500强公司的市场（由于他们的服务与传统公司形成互补，大公司会要求顶级咨询机构与他们平等合作）

要培育以新技术为基础的商业模式，咨询机构应该借鉴克里斯坦森在《创新者的解答》（The Innovation's Solution见后文《自我颠覆自检清单》）里的阐述。他不止一次地强调，自我颠覆是极端困难的。当你启动自己的颠覆性业务、设立单独业务单元的第一天起，新业务与主要业务的矛盾就会产生。由于资源分配的矛盾，人们对新业务的怀疑态度将一直持续下去，公司每天都要克服这种质疑。

麦肯锡方案能否最终取得成功取决于公司合伙人如何对其进行设计和管理。也许他们最纠结的问题，是如何处理新旧业务之间不可避免的竞争关系。当新业务逐渐吞噬传统业务的份额时，管理层是否有勇气壮士断腕?

自我颠覆的自检清单

当颠覆到来时，一个组织的实力反而成为其阻力

——克莱顿·克里斯坦森，《创新者的解答》

对于市场领导者，最艰巨的挑战莫过于在被新兴公司颠覆之前，进行自我颠覆。因为传统公司在尝试进行转型时，自身的资源、流程和过去获得成功的做法都会成为变革路上的拦路虎。要成功地自我颠覆，传统公司需要以下6大元素：

1．一个高度自治的业务单元。该业务单元应该拥有所有成功必需的职能部门，以摆脱对母公司的依赖，而且它绝对不能隶属于正在被颠覆的业务部门。

2．对新业务有丰富经验的领导者。这些领导者必需身经百战，能解决新业务成长路上面临的问题。这些领导者一般来自于公司外部。

3．一个独立的资源分配流程。这样新业务才能获得充足的补给，避免遭受核心业务的挤压。

4．多个独立的销售渠道。这些渠道不应与现有销售渠道进行协调和妥协。

5．一个新的盈利计算模式。新业务的盈利衡量往往需要与核心业务有所区分。有些项目可以保留， 例如每一美元销售利润（Profit Per Dollar of Sales），但要改变其计算公式。

6．CEO百折不回的支持。CEO必需花费大量时间来了解新业务，并指导其发展。并且他们要克服在核心业务中养成的经理人天性，不可轻率地挪用新业务的资源或半途而废。

（ 返回阅读原文 ）

颠覆不可避免

我们采访的一些咨询顾问否认行业颠覆的可能性，他们认为劝说管理层自我颠覆简直不可能。这些人指出品牌和名声是永不贬值的资产，而且很多咨询工作都无法产品化。他们反问道：我们一直以来做的事情都行得通，为什么要尝试新东西呢?

对这种反驳，我们早已司空见惯。我们长期致力于研究颠覆性创新，如果说我们发现了任何行业共通的结论，那就是每个行业最终都要面临颠覆。法律服务界的领导者们曾经认为，顶级律所的特权地位不可撼动，因为这种特权早已凝固在实践和传统中，甚至写在很多国家的法律条文中。

然而不可否认的是，这些机构今天正面临颠覆。AdvanceLaw公司最近的一项调查显示，72%的企业法律总顾问承认，他们将把更多的工作从“白鞋机构”转交给其他机构。

此外，咨询业的传统客户正面临节奏越来越快的变革，如果咨询机构无法跟上这种变革速度，它们就将遭受毁灭性打击。如果你是咨询公司管理团队的一员，并且对颠覆持乐观态度，请扪心自问：你所属机构的变革速度能赶上你最挑剔的客户吗?

最后，尽管我们无法确切预测咨询业颠覆的节奏，但我们非常肯定的是，有些传统机构将会被颠覆者打个措手不及。对于新兴的竞争对

手，市场领导者总抱着复杂的态度：有蔑视，有否认，往往还伴随着自我安慰。美国钢铁公司创造利润历史记录仅仅几年后，这家钢铁巨头就被小型钢铁厂拉下宝座。眼前的成功在很多方面蒙蔽了公司，让它对颠覆视而不见。这就像我们和很多人观察到的：那些长期保持业绩领先的公司往往最脆弱。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。



克莱顿·克里斯坦森 是哈佛商学院Kim B. Clark商业管理教席教授。 **王香韻** 是麦肯锡咨询公司项目经理。 **德里克·范贝弗** 是哈佛商学院资深讲师。

"颠覆性创新"之父克里斯坦森：我只有一套理论

行业巨头如何自我颠覆

牛文静 | 摘译　安健 | 校

时青靖 | 编辑

每个行业最终都要面临颠覆。下一个走向灭绝的会是哪个行业？是等着新的颠覆者出现将你淘汰，还是进行自我颠覆？

趋势明显又迫切，令所有想要转型的企业纠结的是，如何处理新旧业务之间不可避免的竞争关系？当新业务逐渐吞噬传统业务的份额时，管理层是否有勇气壮士断腕？

有一个行业案例非常典型，即主要资产是人力资本的管理咨询业。随着人工智能和大数据分析能力的发展，传统咨询机构已经跌下神坛。它们长期以来依靠不透明性和敏捷度来保持其行业领导地位，但这两项优势正在快速消失，知识获取渠道越来越民主化，专业服务的透明度逐渐提高，客户无需再花重金雇用大牌咨询公司。但顶级咨询机构可以娴熟地从一个伟大的管理工具过渡到另一个，灵活应对颠覆的威胁。其中最突出的是麦肯锡方案（McKinsey Solution），它标志着咨询业首次对其服务进行分解，并专注于自身的专业知识资产。

颠覆性创新理论的开创者、哈佛商学院商业管理教授克莱顿·克里斯坦森参与撰写的《颠覆咨询业》（《哈佛商业评论》（HBR）2013年10月刊）告诉我们，颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版业的众多行业，现在同一种力量正在重塑整个咨询业。作者对话了50位传统和新兴机构的领导者、他们的客户、相关学者和研究这些机构的人员，举办了一场哈佛商学院圆桌会议，最终成型这篇引起巨大反响的《颠覆咨询业》。文章给出结论：新商业模式的新兴公司出现，它的产品性能并不出众，却刚好能满足广阔中层市场的需求，从而推翻行业领导者的长期统治地位，甚至常常让整个行业“倾覆”，根本改变行业的竞争基础。

HBR对话克莱顿·克里斯坦森和麦肯锡咨询公司全球董事总经理鲍达民。对话中，他们讨论了“以知识资产为基础的咨询模式（Asset-based Consulting）”如何颠覆传统咨询业，以新技术为基础的商业模式在公司内部如何引起激烈争论。有趣的是，麦肯锡方案的雏形来自其在中国建立的消费者洞察调研数据库。

任何行业共通的结论是，传统客户正面临节奏越来越快的变革，如果咨询机构无法跟上这种变革速度，它们将遭受毁灭性打击。如果你是咨询公司管理团队的一员，并且对颠覆持乐观态度，请扪心自问：你所属机构的变革速度能赶上越来越挑剔的客户吗?

纵轴顶点是客户

颠覆是一个过程。理论本身也随着时间在进化。一开始，我们认为颠覆性创新图表的纵轴是产品质量。后来我们意识到是客户。

埃米： 克莱顿，这些年，你记录了不同行业的颠覆现象，其中最著名的可能是钢铁行业。在管理咨询业，你有什么发现?

克莱顿： 管理咨询界的确有颠覆发生，但我无意对别人指手画脚。实际上，哈佛商学院也处于这一颠覆过程之中。这并不是针对某个行业或个人的行为。你的确会看到颠覆发生，发生在那些意想不到的细分市场中。

在这些领域，颠覆是指一些人发现了传统公司高层不看重的业务，原因是它们无法带来高额利润。因此颠覆者获得发展空间，发展壮大，产品也越来越完善。他们从底层开始，一点点向上发展。在咨询业受欢迎的是遇到严重问题的大客户。这类客户越多，咨询机构的利润越高。

传统咨询机构抛弃的是规模不大的生意——比如小公司和常规的短期项目，做完就撤的那种。这些业务正是创新者要进行颠覆的部分，他们正逐渐在咨询业站稳脚跟，逐步扩张，开始追求越来越大的业务。

埃米： 这与你在制造业发现的情况有什么不同吗？其他行业呢？

克莱顿： 有所不同。颠覆是一个过程。理论本身也随着时间在进化。一开始，我们认为颠覆性创新图表的纵轴是产品质量。后来我们意识到是客户。颠覆与客户相关——不同的客户带来的利润不同。了解了这一点，一切就清晰了。比如说，如果你认为航空业被更高质量的产品颠覆了，那么图表上的纵轴是什么？一旦你有了头等舱，就从头等舱往上发展？这种理念是说不通的。其实，是航线的长短决定了这一切。长线航班比短线航班更赚钱。因此重点是砍掉短线运营，将它们转让给支线航空公司，专注于更长的国际航线运营，获得丰厚利润。

埃米： 也就是你说的更大的问题，更大的客户？纵轴上的顶点？

克莱顿： 没错。

麦肯锡方案雏形

埃米： 鲍达民，你从什么时候发现咨询业正在发生改变，麦肯锡也不得不顺应潮流？

鲍达民： 我首先要说的是，咨询业早就开始发生改变了，至今大概已有20多年了。对我来说，拐点是在2009年，我接下这个工作时。一般来说新CEO上任，我们会与客户对话，了解全球环境发生的变化，以及在接下来的15到20年间，全球商业环境的核心转变。当然完全辨认出这些转变很难。

简而言之，这个项目让我意识到我们身处剧烈的变化中，我们对此不是免疫的。我每天见两位CEO，他们提到最多的是技术比管理的传播速度快5倍。对此，我既恐慌又兴奋。还有向亚洲和非洲转移的大趋势，以及资源短缺。很多重要的事件让我深思，我们要明确自己在做什么。

最终，我们在公司推出了一个内部战略评估，历时18个月，进行自我诊断，花大量的时间与现有客户交谈，和那些期待合作却未合作过的客户沟通，会见行业外的人，相关学者和研究这些机构的人士。最后我们发现，正如克里斯坦森在文章中所提到的，咨询业已经在很多方面开始发生改变了。

埃米： 你能具体谈谈从CEO那里听到了什么，让你觉得需要挑战麦肯锡的传统？

鲍达民： 很多。其中之一是，为什么公司遇到的每个问题或机遇，都要一个项目经理和两个咨询顾问，耗时三个月来解决？应该有更有效的方式。有时候我们需要的可能只是数据。如果你们曾经收集过关于医院如何运作的信息，会有大量相关数据，比如手术台的利用率等。我们只需要类似的数据，不是咨询顾问。因此，我们需要更加灵活，注重投入和产出比。

埃米： 说说“麦肯锡方案”吧。公司当初是如何通过重新思考，得出这个结果的？

鲍达民： 尽管这个项目的名称平淡无奇，但那是我们在2010年的一项重要活动。我们和所有领域的客户、非客户、第三方，还有麦肯锡的前员工进行对话，由此产生了很多新想法，比如如何用新的方式和客户合作，以及我们该继续改进什么，提出哪些新的东西。

举个关于中国消费者洞察的例子。在中国工作的时候，我们发现无法依赖大量公开的数据以及消费者行为的报告，它们不可靠或者可以说是不准确。我们开始自己进行调研，建立了大量关于中国消费者的数据库，其中有很多重要的数据，比如中国中产阶级消费者发展的速度非常快。

数据库建成之后，我们发现客户真正想要的是这些数据，不是麦肯锡的咨询师。他们说，我们很喜欢你们收集的这些数据，我们付钱买，我们不需要一个团队。

这就是麦肯锡方案的雏形。当时我们在医疗领域，还有其他一些领域先进行了这种试验。公司战略评估从某种程度上让事情浮出了水面。客户得知后会惊讶地认为：“这太棒了，这类信息以及和顾客合作的新

方式是我们非常感兴趣的。”一切就由此开始了。一开始我们不太清楚应该做什么，是战略评估帮了我们。

之后，我决定任命公司最有经验的员工之一，迈克尔·帕萨罗斯- 福克斯（Michael Patsalos-Fox），为麦肯锡方案的负责人。他也是我的一位好朋友，在麦肯锡工作了30年，以前是我们美国团队的负责人。

这有点像一个企业内部的风投，麦肯锡方案是其中很重要的部分，我知道迈克尔会助力这个项目并保护它。我对克莱顿提到的一个观点很感兴趣，那就是当你尝试新事物的时候，令人惊讶的是组织里面会有那么多的反对声音。因为它与众不同，难以理解，或会涉及一些资源的调配。

因此我们需要一个强势的领导人来保护它，或者说培养它。迈克尔做到了。刚开始他手下只有3个人，现在是18个。最开始需要做的是建立起商业模型。当然，也有一些失败的项目，公司不得不放弃。幸运的是，很多都进展顺利，这意味着我们要改变用人流程。

如何面对内部冲突

埃米： 很有趣。克莱顿一直在做笔记。我想知道你对鲍达民刚才说的有什么看法?

克莱顿： 你做的事情是对的，我担心的是结果。举个类比的例子，传统百货商店的颠覆。60年代早期，美国的零售商超过300个，现在只剩下8个。梅西百货是目前最大的一家。颠覆它们的是类似沃尔玛、塔基特和凯马特这样的折扣零售商。传统零售商赚钱的方式是制造40%的净利润，每年换3次存货，年库存的投资回报率是120%（40%×3）。这是他们衡量利润的方式。

颠覆式零售商进入之后，他们的净利润是20%，每年换6次库存，年投资回报率也是120%（20%×6）。利润/盈亏底线是一样的，达到这一结果的方法却不同。换货的频率才是制胜的关键。

麦肯锡的挑战是，如何向公司其他人证明新业务的可行性。假设麦肯锡方案能够取得成功，它的利润将与传统业务持平。

每天都会有人走进高管的办公室说这行不通。我也很想乐观地说，这些疑虑迟早会烟消云散。但现实是一群身处核心业务的聪明人在看到资源被分配到其他地方时，试图证明他们现有的业务能够盈利。他们并不认为这是在帮助麦肯锡应对颠覆。所以说祝贺还为时过早。小心驶得万年船。

鲍达民： 我赞同这种谨慎。回顾公司内部历史，看看过去什么可行，什么不可行，是一个很好的方法。1959年我们在决定将业务从美国转移到欧洲时，争论很激烈。在这一问题上，合伙人之间产生了分歧。

另一件事是建立麦肯锡全球研究所。这是一个研究机构，建立之初就决定和客户那边的工作分离。它的工作是对宏观问题进行微观观察，可以帮助提高管理实践。有一点很明确，那就是它和客户业务之间没有直接联系。

现在，我每天都在为这个机构的建立而感谢上帝。我知道在麦肯锡有很多人耗费8、9年的时间试图扼杀这个机构。他们认为，我们不是智库，为什么要浪费这些钱？我们付给这些人的薪水有多少？等等。

有时我对反抗的声音有一些恐惧，因为我见过，知道大家做过哪些事情。这时，只有卓越的领导力才能抗住这种压力，确保事情顺利进行。我觉得把新兴业务和公司历史联系起来很重要，提醒大家我们确实做过一些与众不同的事情。

另一个故事是关乎我们的运营实践部门的成立。有时候我会在麦肯锡拿这件事开玩笑。它大概是在1990年开始的，研究如何做到精益，降低采购成本，等等。当时麦肯锡内部对此争论激烈。我们没有在多大程度上创新做事的方式，这也不是我们以前做的工作，一直以来我们都被认为是一个战略机构。麦肯锡内部有一些高管甚至认为这是原始人的工作。对负责这个项目的人这简直是一种侮辱。

我想尽可能找出我们的创新领域，试着推动它，让人们对它感兴趣。我惟一担心的是将来。鉴于全球性的变化趋势，我们要经历的变革速度和幅度将会更快，更大。

咨询业的未来

埃米： 咨询业何去何从？未来10－20年里，咨询业会是什么样的？

克莱顿： 我认为未来20年里，现存的行业领导者将变得灵活且多样，会越来越擅长解决复杂问题，以此占据市场地位。复杂问题是指没有标准解决方案的问题。未来，这些公司可以对大客户（世界上最大的那些公司）收取更高的服务费用。

埃米： 所以规模是这种复杂性中很重要的因素？

克莱顿： 没错。另一方面，新公司也会变得越来越重要，在今天看来出人意料、独特和充满争议的事情，在经历了一代人之后将成为标准化和可外包的。那些接下麦肯锡外包生意的公司会先从低附加值的业务做起，之后无法避免的问题是，明年如何提供更高的附加值？因此，未来20年内，今天尚未出头的一些人士将成为未来的领军人物。

埃米：鲍达民，你的看法呢？

鲍达民：是的，我同意克莱顿的观点，会有一些新的参与者加入。作为麦肯锡人，我坚信我们会存在，无论发生什么，我们都会成为行业领袖。我想我们做的事情和方法，将彻底改变。

回顾过去，我们工作内容的70%是在战略和组织方面，而现在公司财务领域就占到了30%。起码会看到的变化是，我们做的项目有何转变以及如克莱顿所说的，怎么做，会发生转变。

那些可以被分解或外包的部分将被淘汰。比如说，我记得在我就任麦肯锡CEO后的第一个项目是在1986年，当时我们为一家快餐公司决定每餐的分量应该是多少——放多少鸡肉等等，花了大概有6个月的时间。以今天的搜索技术和大量的可用数据，耗时两周都是不可思议的。

我还能想到最后一件事是福特斯做的关于标准普尔500强公司的平均寿命的项目。如果我要在办公室墙上挂一个东西，一定是这个。20世纪30年代，公司的平均寿命大概是90年，现在是18年左右。我觉得我们有必要进行假设，进行一些哪怕略显偏执的思考，不要把得到的一切看成理所当然，最好用一些资源和试验来进行未来的探索。

克莱顿：我认为从很多方面来讲，哈佛商学院做的是开发管理方面的实用理论。麦肯锡和其他咨询公司则是我们思想的一个分销渠道。如果这些思想不够灵活和充满生机，我们的观点就无法传达到个人——大家现在都能读到《哈佛商业评论》。至于那些能够影响公司的观点，我们并没有针对这些观点的学术渠道，必须依靠麦肯锡这样的公

司。（对鲍达民）我认为把你们叫作加入附加值的转销商，你不会高兴的。

鲍达民： 当然不会。

克莱顿： （我觉得你们）得到一个观点，给它加上附加值，然后推销出去。和麦肯锡这样的公司保持良好关系是一件很重要的事情。如果我将成为哈佛商学院的当家人，我会说，女士们先生们，诸位注意到麦肯锡已经在公司内部提出了下一代商业观点的开发项目了吗？当你们看到这一切时，作为商业思想的供应商，我觉得我们需要以此为鉴，反省自己。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen） 是哈佛商学院商业管理教授，参与撰写了《颠覆咨询业》（《哈佛商业评论》2013年10月刊）。 **鲍达民（Dominic Barton）** 是麦肯锡咨询公司全球董事总经理。 **埃米·伯恩斯坦（Amy Bernstein）** 是《哈佛商业评论》音频博客IdeaCast节目主持人。

"颠覆性创新"之父克里斯坦森：我只有一套理论

The Capitalist's Dilemma

资本家的窘境

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen ）

德里克·范贝弗（Derek van Bever）| 文

安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑

公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。其成因在于误将资本视为稀缺资源。本文提供了引导资本流向等4种探索性解决方案，核心是重拾“企业存在的惟一目的就是创造客户”这一管理精髓。

众包　在过去一年，作者邀请哈佛商学院参加过“建立持续性成功企业”课程的在读学员和毕业生共150人加入到本文的研究中，有的合作者亲身投入研究中，有的则通过网络合作平台参与其中。

世界经济就像一台陈旧的机器，不时发出恼人的噪音，人人都知道它出了问题，但连最优秀的机械师也无法确定故障所在。自2008年金融危机爆发以来，世界经济就一直在复苏之路上蹒跚。从官方宣布衰退结束至今已过去60个月，美国经济依旧踯躅不前，呈现着经济增速和新增就业双低的态势。

此外，我们还发现，即便利率已创下历史新低，怀揣着巨额现金储备的企业们却依旧不愿投资到那些可能促进发展的创新活动。这不禁让我们深思，造成这种局面的原因何在？是缺乏市场机会，还是管理者缺少识别机会的慧眼？企业这种行为与整体经济不振有何联系？到底是什么在拖累经济增长？

用大部分经济发展理论观察宏观经济层面，就像从3万英尺的高空鸟瞰全局，我们能轻松发现创新与经济增长之间的联系机制。然而要理解推动经济增长的真正动力，就要深入到公司内部，并探究公司高管的思想，因为他们才是投资并管理创新的人。本文基于克里斯坦森2012年末在《纽约时报》发表的文章撰写而成，目的就是通过考察公司的具体状况，建立起一种自下而上的创新理论。

大约1年前，我们邀请哈佛商学院“建立持续性成功企业”课程的在读学生和往期学员加入到我们研究中，他们来自世界各地，有的在公司供职，有的自己创业，还有人在金融领域工作（详见后文：研究新途径）。起初我们发现了一系列影响经济复苏的因素：政治动荡、经济不确定性加大、美国政府减少对研究项目的支持以及贝尔实验室等创新平台的关闭等。

研究新途径

在撰写本文时，我们邀请了哈佛商学院校友通过众包的形式参与到研究中。合作主要通过由校友汤姆·胡默尔开发的OpenIDEO在线平台实现。卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）领导的哈佛商学院数

字倡议也给予我们关键的支持。这个在线平台首次搭建起一个哈佛商学院校友进行众包合作的社区。本文获得了社区的授权，将校友对本次研究的贡献在文中分享。要了解更多研究的众包情况，请登录

hbr.org/interactive/christensen 。

（ 返回阅读原文 ）

然而，很快我们将注意力集中到开篇提到的问题：公司在投资创新项目时的选择机制。和复杂的宏观经济因素不同，这些选择完全掌握在管理者的手中。

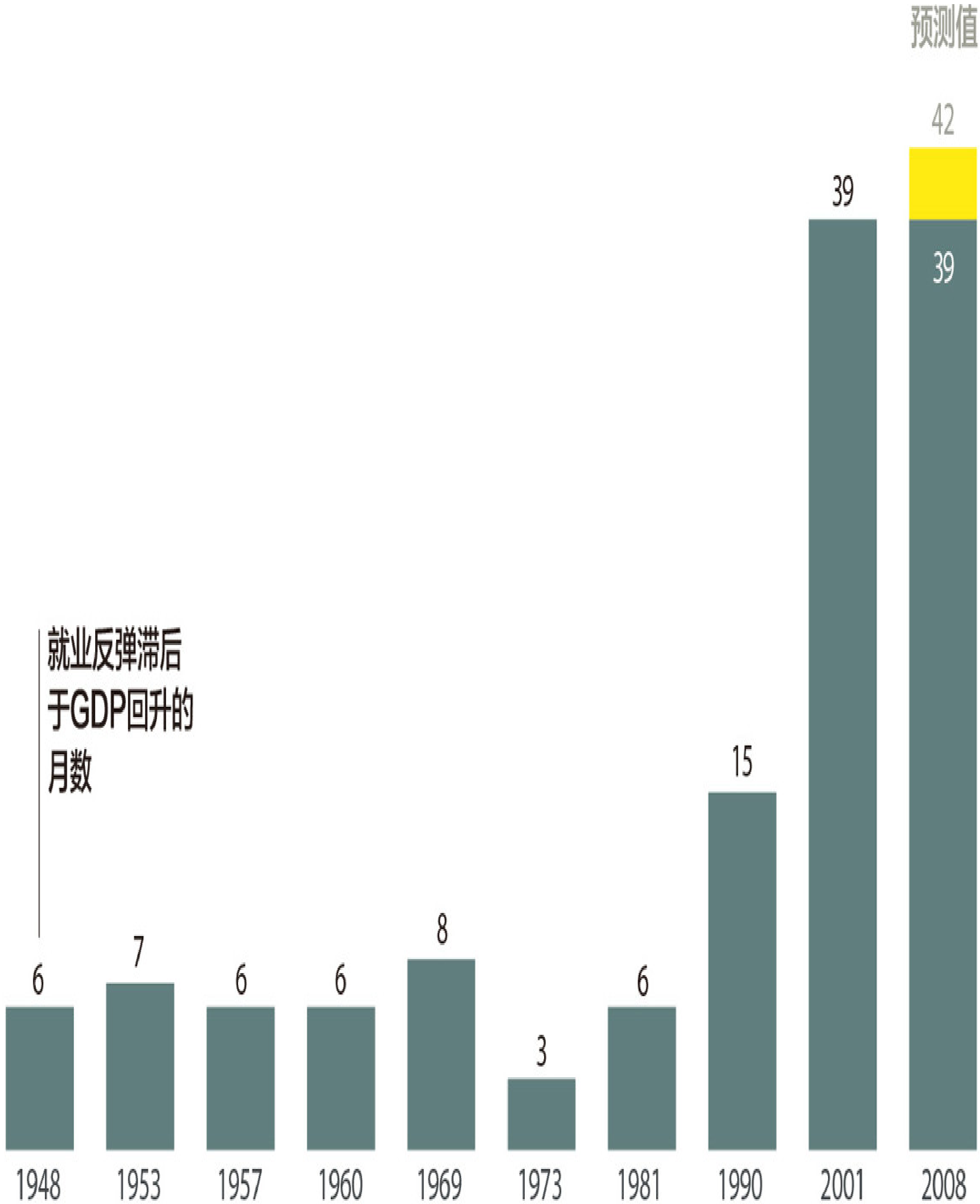
经过研究，我们厘清了管理者作茧自缚，不敢投入到他们认为高风险的创新活动的原因。在我们看来，如果能付诸实践，这些创新活动将为经济发展和就业状况做出最直接的贡献。我们希望，本文所提供的一些方法能抛砖引玉，推动该领域内更多研究和发展。

上述问题的症结在于，不同类型的创新对经济和公司产生的影响天差地别，然而人们却用完全相同且不完善的标准对它们进行评估。换言之，运用现行金融市场和公司使用的评估标准的结果，就是让缩减工作岗位的创新比创造就业机会的创新更具吸引力。这种标准来自一种过时的假设，借用作家乔治·基尔德（George Gilder）的话：资本是一种“稀缺资源”，人们应该不惜一切代价保护资本。然而资本已不再是稀缺资源，美国企业拥有1.6万亿美元的现金储备这一事实就是例证。要想让这些现金的回报率最大化，企业就必须转变将其视为稀有资源的看法。我们认为，与现金相比，吸引并有效配置人才，进而抓住发展机遇的能力才是当今真正的稀缺资源。要适应市场环境的变化，企业评估投资的工具以及对稀有资源的价值判断都亟需更新。

在提出解决方案之前，我们先要分析创新的类型。

无法带来就业的经济复苏

1948年美国经济衰退之后，就业状况的好转通常落后于GDP反弹6个月。然而从1990年，这种滞后性被大大拉长。在最近一次衰退后，距GDP恢复正常标准已经过去39个月，就业状况依旧没有赶上GDP回升速度。预计这种状况还要持续2- 3个月。



（数据来源：美国劳动统计局、美国经济分析局和麦肯锡全球研究院）

三种创新

在研究公司间竞争状况时，克里斯坦森提出过影响深远的颠覆性创新和维持性创新概念，这种分类是基于市场新进入者挑战传统公司统治地位的不同阶段。本文则聚焦于创新的结果——对经济发展的影响。这需要我们用不同的方式对创新进行分类。

性能提升型创新体现为新产品替代旧产品。一般情况下，此类创新产生的新工作岗位十分有限，因为新产品是替代性的，一旦消费者购买了新产品，就不会再购买旧产品，比如购买了一辆丰田普锐斯后，你不会再去买一辆凯美瑞。在《创新者的解答》中，克里斯坦森将这种创新称为维持性创新，所有成功的传统公司都会试图不断复制此类创新，因此会为其配置大量资源。

效率提升型创新是帮助公司以更低的成本制造成熟产品或服务，以便用更低价格出售给原有客户。我们将该类创新中的某些案例称为低端颠覆，它们常常会引发商业模式的创新。例如沃尔玛就是零售行业的低端颠覆者，同理，Geico公司（Geico是美国第四大汽车保险公司，是沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司投资公司的合伙人，其经营模式是通过削减大部分销售成本、降低认购风险使汽车保险卖得更便宜——编者注）是保险行业的低端颠覆者。此外，此类创新还可体现为流程改进，例如丰田的零库存生产系统。效率提升型创新有两个重要的作用，一是提高生产效率，这对保持竞争优势至关重要，但会带来痛苦的副作用：削减工作岗位；二是释放资本，使其运转更高效。丰田的生产系统让公司原本两年的库存周期骤减为两个月，帮助公司释放了大量资金。

市场创造型创新则是通过对复杂或昂贵产品进行革命性的改进，吸引新的消费者群体，创造出全新的市场。计算机的发展是此类创新的代表。最初大型机造价高达几十万美元，且仅供一小批专业人士使用；个人电脑则将价格降至2000美元，使消费者群体扩充至几百万人；现在智能手机只要200美元，从而将消费者群体扩充至全球数十亿人。此

类创新频繁出现，几乎形成了定律：只要某种产品或服务的技术或价格门槛极高，那么就有可能从中发现并开辟出新市场机会。

市场创造型创新有两个关键前提。一是要有能提高产量，同时降低成本的技术进步。二是要有新商业模式，即能够通过大幅降价，将非客户转化为客户的能力。如果运用得法，效率提升型创新也能将非客户转化为客户，从而成为一种市场创造型创新。最经典的案例是福特的T型汽车。由于本身设计简洁，加之福特独创的生产线系统，T型汽车的制造形成规模效应，造价大幅降低，让大多数美国家庭负担得起，福特从此开辟出私家车市场。同理，德州仪器和惠普采用固态元件技术，将低成本的计算器普及到世界各地的学生和工程人员。

进行市场创造型创新的公司往往能产生新工作岗位。随着客户不断增多，公司需要更多的员工来进行生产、分销、销售和后勤保障工作。此外，公司供应链的上下游企业以及依托创新形成的新平台上的合作伙伴，也会产生大量工作岗位。贝塞麦转炉于1856年获得发明专利，史无前例大幅降低了钢铁冶炼成本。安德鲁·卡耐基利用这种革命性技术建立了汤姆森钢厂，价格廉价的钢铁催生了铁路产业。在19世纪最后25年，美国钢铁业的雇员人数增长了3倍，在1900年达到18万人；20年后，铁路产业的雇员人数达到180万人。

降低成本的技术同刺激消费的市场远见相结合，将满足新顾客需求。这常常引发革命性创新。10年前，苹果公司试图寻找一种价格低廉，轻巧便携的音乐储存介质，让人们能随时随地享受音乐。得知东芝正在开发1.8寸硬盘，苹果公司意识到机会来临，此后它不仅开发出iPod，更创建了以iTunes为中心的平台商业模式。如果特殊玻璃和材料制造商康宁和电信公司Global Crossing当年没有铺设足够多的低成本暗光纤网络，谷歌、亚马逊和Facebook也许根本不会存在。

市场创建型创新的发展需要资本，甚至是巨额资本，但同时会产生大量工作机会，当然创造就业机会不是创新目的。每时每刻各行各业中都有效率提升型创新发生。如果运用得当，我们就可以大幅降低产品

成本，并使产品更易于获取，这样就不必削减工作岗位，甚至能创造新就业机会。

3种创新的不同组合，都会对国家、行业和公司的发展起到重要作用。如果能将用于效率提升型创新的资本投入到市场创造型创新中，我们的经济将受益匪浅。然而这种假设实现的难度颇高，我们将在后文中阐述。

被恪守的旧信条

回到开篇的问题：公司为什么青睐削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之？答案是一个未经验证的经济假设：资本使用效率是判断公司表现的惟一标准。这种假设根深蒂固，几乎已成为信条，它严重影响了投资者和管理者对市场机遇的判断。我们将这种现象称为“资本主义的窘境”。

让我们追溯这一经济假设的来源。西方经济学的一个基本原则是，如果制造产品或服务的原料供应充足且价格低廉，例如沙土，人们就不会珍惜这种资源，甚至会挥霍浪费。但稀有昂贵的资源则必须小心谨慎地管理。一直以来，资本是稀缺昂贵的资源。因此投资者和管理者都被灌输这样的信条：要让每一美元资本带来的收益和回报最大化。

今天我们依旧需要谨慎管理稀缺资源，但资本已不在其列。贝恩最近的分析很好地阐述这了一观点，该分析认为，目前已经进入到“资本极度过剩”时代。贝恩预计，当今全球金融资产总和是同期产品和服务产出值的10倍，随着新兴经济体金融部门的发展，到2020年，全球资本还会增长50%。我们其实已经淹没在资本的海洋中。

由于人们笃信资本效率的重要性，金融界衡量利润能力的工具，早已不是美元、日元和人民币，而是净资产回报率（RONA），投资资本回

报率（ROIC）和内部收益率（IRR）等财务指标。这些指标仅是分子与分母的简单之比，却给管理者带来了更多提升业绩表现的手段。为了提升RONA或ROIC，管理者一般通过提高利润来增大分子；如果这样做有难度，他们就会致力于缩减分母——公司资产，也就是尽量外包。同样，他们既可以通过提高利润，也可简单地缩短回报周期来提高IRR；要知道，在利润不变的情况下，只需投资那些短期见效的项目，IRR就会自然提高。

相比之下，创造型创新就没有这样的投资吸引力。因为这类创新的投资回报期需要5到10年，而效率提升型创新只要1到2年就能见效。更糟糕的是，前者需要大量资本才能形成规模；而后者则会减少公司资本规模。此外，效率提升型创新的风险看起来要小得多，因为其市场已经存在。当你用财务指标衡量这些创新时，效率提升型创新无疑会胜出。

我们需要一场革命吗

金融圈的游戏规则已经根深蒂固，要带来真正的改变，我们几乎需要一次现代版马丁·路德宗教改革，理由有三：

Thesis 1

我们需要新方法来评估对创新的投资。华尔街对成功标准的定义影响了大部分人对投资的选择。我们越来越重视净资产回报和内部回报等财务指标，导致企业越来越倾向于能削减成本，减轻资产的创新。这导致企业将提高效率的创新作为最优选择，持币观望次之，再次才是带来就业机会的创新。

Thesis 2

我们不再需要小心翼翼地积攒资本。目前资本充足又廉价。企业应该利用这些资本，而非囤积。企业的资源分配流程无法反应出当前的经济环境和资本市场。投资回报门槛并非神圣不可更改，可以也应该随资本成本的改变而变化。

Thesis 3

我们需要新工具来管理稀有和昂贵的资源。例如，我们如何衡量在培养人才方面的投资？如何衡量企业吸引和留住人才的能力？我们是否应该将时间作为一种珍稀资源？

长期投资者在哪里

有人想当然地认为，短期投资者青睐上述财务指标；而机构投资者会更看重长期价值创造，后者的投资可以抵消投资短期化倾向。实际情况却与这种猜想大相径庭。养老基金是全球规模最大的基金种类，总资产超过30万亿美元，仅美国养老基金规模就近20万亿美元。理论上，养老基金应该最具耐心，然而大部分养老基金都没有展现出应有的耐心，它们甚至还引领了追求短期回报的潮流。我们的合作者剖析了养老基金这种“自相矛盾”的行为模式。造成这种现象的因素非常复杂，包括整体回报率低，潜在的未履行出资承诺和人均预期寿命增长等。这些因素致使养老基金的成长速度不够快，无法履行日益沉重的义务。因此它们不得不追求短期回报，并要求被投公司及其管理者达到苛刻的要求回报率。如果无法调整过高的收益预期和要求回报率，未来养老基金的发展就愈加艰难，从而形成恶性循环。

风险投资基金（VC）一般被认为不太在意公司的短期回报，因为它们对市场创建型创新更感兴趣。很多VC确实如此，但也有很多VC热衷于投资那些从事性能改进型和效率提升型创新的初创公司，这些公司创业就是为了在一两年内出售给大行业孵化器。我们的合作者在与VC沟

通时发现，很多VC青睐的创业计划都有同成熟公司一样清晰明确的市场定位。

降低资本成本会鼓励管理者和外部投资者冒险吗？从技术角度来看，目前资本成本确实很低，美联储的再贴现率已接近零。然而问题是，企业界和投资者从未从中受益，主要是由于苛刻的资本回报率要求推高了实际的资本成本。创业者经常在商业计划里宣称，投资者能得到5倍的投资回报，VC对回报率的要求更高。就连公司内部商业计划也通常要求20%－25%的回报率，因为回报率必须与企业历史权益资本成本持平。投资者和管理者都被灌输：投资价值计算要以企业成本为基础，辅以不同风险系数的加权。因此当真正寻求资金投入时，资本成本要远高于零。

另一个不为人知的事实是，投资者获得的实际投资收益在不断减少。与此前情况大不相同，如今任何一个有前景的商业机会都会被大量公司和投资者觊觎。激烈竞争导致交易成本上升，使投资回报大打折扣。近10年来，VC投资的总回报率每年都在递减。威廉·萨尔曼（William Sahlman）教授将这种现象称为“资本市场近视症”。

每年美国公众公司的商业计划都会涉及对新市场的投资。只要对这些公司的研发预算稍加留意，你就会发现，只有很少一部分预算被投入到市场创造型创新中。还有一部分预算用于性能改进型创新，绝大部分预算则用于效率提升型预算，比例之高甚至超过公司管理者的预计。我们的合作者还提到了近年来逐渐流行的“研发成本回报指数”（RORC），该指数是当年利润与上一年研发费用的比率。该指数的出现使得公司更加偏爱前两类创新。

令人失望的是，目前的资本分配更青睐那些瞄准现有客户的投资，而对新市场中高成长、高利润的机会视而不见。这导致了悖论：企业在看似容易获利，实则竞争惨烈的成熟市场中激烈拼杀，却不顾在规模、利润和机会方面的广阔蓝海。本文一位合作者是一家老牌《财富》100强制造企业的产品经理。他告诉我们：“我们已经抛弃了投资

组合的概念，几乎每一项投资的目标都是要提高公司的关键财务指标。”其结果就只能是那些旨在提升效率的短期计划泛滥。“如果我提出不同意见，上级的反应是‘这个点子听起来很有趣，本财年结束后我们再讨论吧’”。

这些问题彼此关联，相互作用，其结果是，原先为资本主义系统提供润滑作用的机构失灵。尤其是银行，它们对为实体经济服务的商业贷款缺乏热情，而这些贷款是中小企业的生存命脉。银行惜贷也会对银行系统自身造成永久性伤害，因为新的借贷机构会应运而生，填补银行留下的市场空白。美联储的作用也被削弱，因为美联储刺激经济的两个主要手段是加强货币供给和维持低利率，然而目前利率已不再是企业成本结构中重要的组成部分。

这就是资本主义的窘境。按照现行的投资评估指标（例如净资产回报率），那些聚焦于长期投资的行为反而会损害大部分投资者的利益。我们越是想将资本回报最大化，我们获得的回报就越少。资本主义的核心是对开拓新市场进行资本支持，然而目前的资本持有者却对资本主义失去了兴趣。如果任其发展，资本主义的窘境会将迫使我们进入“后资本主义时代”。亚当·斯密曾说，“看不见的手”会高效地分配资本和劳动力，将它们带向价格和回报上升领域，反之资源就会撤离。在“后资本主义时代”，由于资本成本的降低，“隐形的手”失去了指导作用，无法把资本引导到最需要它的地方。

当世界被资本淹没

在美国的大型半导体公司中，英特尔是惟一自己制造芯片的厂商。如果你用资本回报率来衡量利润能力，那么其他公司的利润应该比英特尔高得多。理由很简单，将生产外包给台积电这样的制造商可将减轻资产，从而减小比值中的分母。

2009年，克里斯坦森与台积电的创始人张忠谋会面，两人讨论了这种现象。张忠谋曾经在德州仪器任公司“二把手”，后来返台创建了台积电。在2009年，台积电生产了全球一半以上的半导体电路。

克里斯坦森对张忠谋说：“当客户将生产外包给你的时候，相当于从资产负债表上将资产剥离给你，他的资产减少，你的资产增多。无论如何，双方的决策只有一方是正确的。”

张忠谋回答道：“如果你用不同的衡量方法，双方都可能是对的。美国人喜欢比率，就像RONA、EVA、ROCE等。我一直在寻找，然而至今没发现一家银行接受这些比率为存款结算方式，银行只收货币。现在到处都是廉价的资本，美国人为什么这么害怕使用资本？”。

四方法重建

造成问题的原因简单直接，但解决问题复杂困难得多。下面我们将提供4个值得探索的方案。

引导资本流向

与资本供给方不同，资本本身是可塑的，特定的政策可以引导资本流向。我们将今天的资本分为3类，其中大部分资本是迁移性资本，它们不停流动，没有固定方向。投资后，迁移性资本会尽可能快地退出，在此之前，它们还会拿走尽可能多的其他资本。第二种是避险资本，大部分此类资本以现金和等价物的形式，栖身在企业的资产负债表上。由于其避险的天性，企业宁愿固步自封，也不愿冒险去投资。最后一种是创业型资本，这种资本一旦被投入到公司中，就不会轻易退

出或迁移。要摆脱资本主义的窘境，我们需要想办法将前两种资本转化为创业性资本。

一种方法是通过税务政策。本文合作者建议对金融交易征收托宾税，遏制高频交易，从而将资本推向创新投资。设计和实施新托宾税绝非易事，然而越来越的学者和从业者都建议，延长股东的持有期会对资本起到引导作用。

从企业角度讲，公司可以奖励忠诚的股东。我们的合作者提出了几种方案，其一是让股东权利随持有时间增加而增加，就像员工股票期权一样，随着时间推移逐步增加股东的投票权。提案者向我们解释：那些投机者持有股票的时间只有几周或数月，他们凭什么拥有和长期股东同样的投票权？另一种方法是设置奖励股票或奖励分红机制，人们将其称之为L股票。其中最流行的一种L股票方案是，如果股东在某个特定时间段持股，那么他们将会获得特定时间期限和特定价格的认购权证。

这些提高股东忠诚度和促进长期投资的方案还处于实验起步阶段，各方博弈将会影响到其效果，但已经越来越多地出现在股东大会的公告和招股说明书中。

革新商学院教育

我们必须痛心地承认，出现资本主义窘境在很大程度上要归咎于商学院，包括我们任教的哈佛商学院。在进行商业和管理学教育时，我们总是循规蹈矩地把学科分开，而很多学科知识必须要在交叉互动的情况下才能正确理解和掌握。而现行的某些成功标准常常浮于表面，极端情况下甚至误导学生。

在大多数商学院中，战略和财务课程都是分开传授的，好像战略的设计和执行不需要财务的支持。然而在现实中，即便最优秀的战略也要受财务部门的制约，除非我们能找到一种新的方法，让这两个部门最

大限度发挥各自优势，协同制定投资决策，否则财务指标永远比战略更重要。如果我们无法改进这种“竖井式”的学科设置和教学方法，即便最顶尖的商学院也会逐渐落后于公司和未来管理者的实践需求，而这些学院毕业生的目标正是担任公司未来管理者。

此外，商学院不会教授学生资源分配带来的复杂作用，这导致商学院毕业生完全不了解投资决策对公司其他部门的影响。对此一位合作者说：“关于如何选择投资项目，我们只在哈佛商学院的财务入门课程中学到一些皮毛。”直到从商学院毕业，很多关键的课题也未被涉及，例如：如何辨认长期投资机会？在评估对新市场投资时，用何种指标估算未来现金流？如何进行创新将非客户转化为客户？传统的IRR和NPV指数应该在那些情况下使用，而在哪些情况下它们会具有误导性？在企业中，各个职能部门都相互合作且互动频繁，商学院的不同院系必须对这种现实做出反应。

协调战略和资源配置

关于资源配置对市场创造型创新的歧视，合作者讨论了一系列解决方案。这些方案的共同出发点是，在机会评估中调整资本的风险成本。如果能了解资本的真实成本，人们进行长期投资的动力就会增强。

大部分合作者还指出了提高研发开支透明度的必要性。例如设立一种“创新积分卡”，管理者可以将研发开支分配给不同的创新类别。这种方法为管理者提供一个内部工具，用来分析公司的创新流程和蕴含的发展前景。

解放管理者

很多管理者希望进行长期投资，然而常常会感到有心无力。如今投资者持股期的中值是10个月，因此高管会面临短期回报最大化的压力。很多高管担忧，如果他们无法达到财务指标，就将自身难保。管理者

的工作因此退化为利用各种手段提高财务数据，为股东带来短期收益。

在大多数公司中，无论公司上市与否，尽管有很多短期投机者，但还存在着大量战略投资者。两类投资者的利益已发生分歧。要满足一方的诉求，另一方的利益就会被损害。再完美的战略也无法为所有股东带来最大化的收益，惟一可行的方法是最大化企业的长期价值。管理者和商学院的职责就是开发出新的工具来支持这种做法。首先他们要做的是将财务指标视为决策的辅助工具，而不是战略的替代品（详见“战略决策快餐化”）。

问题不在于工具，而在于我们自身。就像一位合作者提到的，工具和指标的作用从未改变，ROA是资产回报率；DCF是现金流折现法。问题在于我们理解和应用这些指标的方式。几十年前，德鲁克和莱维特呼吁管理者不要被产品和标准分类所束缚，要记住企业存在的惟一目的就是创造客户。如今我们要重拾这一管理精神。

当人们无法理解周围环境及其产生原因，就会陷入窘境和矛盾的陷阱。这就是为什么创新者的窘境曾让无数明智管理者无计可施，坐以待毙。一旦了解窘境产生原因，管理者就能在面对颠覆时有效应对。现在我们正面临资本主义的窘境，我们希望本文能敲响警钟，让更多的人参与到我们工作中，找到有效解决方案。这不仅仅关系到某个人或某家公司的利益，更是为了我们所有人的长期福祉。

战略决策快餐化

就像分量充足，价格便宜的快餐导致肥胖症和糖尿病的流行，电子表格的出现让公司在战略制动中过度依赖财务指标。

1978年，一位哈佛商学院的学生发明了电子表格。此前，计算财务指标是一件繁琐的工作，毕竟当时常规的财务工作只能依靠功能简单的计算器。财务指标一般仅供参考，很少有人依据其制定投资决策。

电子表格的出现，让分析师可以轻松建立公司的财务模型，测试不同变量对公司价值的影响。有了这种强大工具，20岁出头的华尔街分析师也可以教资深CEO如何运营公司。不仅如此，如果CEO无法达到这些财务指标，他们还会被华尔街惩罚。这个游戏的规则制定者就是华尔街的财务分析师，他们设计电子表格的初衷就是预测CEO何时无法达到预期财务目标，以便做空该公司。

Intuit公司的创始人兼哈佛商学院校友斯考特·库克（Scott Cook）认为，在创新过程中，公司过早地聚焦于财务结果，导致公司的雄心壮志被浇灭。他认为，财务指标实际缺乏指向作用，“每一个悲惨失败且付出高昂代价公司的背后都有一张漂亮的财务报表。”Intuit的产品开发团队在产品研发前不用上交财务报表，他们会专注于“我们如何最深刻地改变人们的生活”，库克说。

实际情况中，有太多的高管将判断和决策的工作交给了除了方便之外并无其他好处的电子表格。简言之，由于电子表格，很多投资计划在对话开始前就已经夭折。

（返回阅读原文）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊，原题目为“资本主义的窘境”。



克莱顿·克里斯坦森 是哈佛商学院Kim B.Clark商业管理教席教授。 **德里克·范贝弗** 是哈佛商学院资深讲师

哈佛商业评论

"颠覆性创新"之父克里斯坦森：我只有一套理论

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

赵阁宁 杨志清 Zhao Gening， Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina.

All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725 CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00- 86- 10- 85657210

发行部联系电话：00- 86- 10- 85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00- 86- 10- 85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004854-20140807

最后修订：2014年8月13日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

领导力·基础篇

从管理者到领导者的7种质变

谈心造就领导力

领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

领导力·基础篇

从管理者到领导者的7种质变

谈心造就领导力

领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

增刊：管理者晋升手册

序：管理者如何变成领导者

从管理者到领导者的7种质变

中国案例：神州数码锻造高阶领导力

谈心造就领导力

作者回访：如何进行卓有成效的谈心

领导力培养五步法

作者回访：算法模型能教出领导力来吗

版权页

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

编辑： 李全伟

设计： 崔晓晋

序

管理者如何变成领导者?

从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是人在职场中一次最重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务，第一次负起盈亏责任。这是一次蜕变的过程，犹如“鲤鱼跳龙门”，转变过程令许多人饱受艰难和挫败。本期这组文章通过广泛的访问和洞察，从转为整个过程到方法论，就如何培养优秀企业领导者提出了与众不同的真知灼见。

《从管理者到领导者的7种质变》一文通过对40多位高管的访问和调研，提出：优秀的管理要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。具体是“7种质变”——从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。管理者只能经过这7种质变，并在领导力重心方面进行一系列艰难的转型，学习新技能并培养新思维方式，才能成为一流的企业领导者。

不论是新晋领导者还是成熟领导者都面临一个重要问题，如何管理公司内部的沟通？过去纯粹指令型、命令- 控制型的管理形式已经过时。《谈心造就领导力》一文访谈了100多个国家中的150人，开发了一套“组织对话”的沟通模式。明智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工交往，而不再像过去那样高高在上发号施令。此外，他们推出并促成在组织上下灌输对话敏感性的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大规模企业或成长型企业可以像小规模企业那样运作。

通过与员工对话，而不是简单地发号施令，领导能够保留或重新获得一些品质，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些品质能让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。在组织对话模式的开发过程中，该文提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感（领导如何与员工维持关系）、互动性（领导如何运用沟通渠道）、包容性（领导如何构建组织内容）、意向性（领导如何传达战略）。

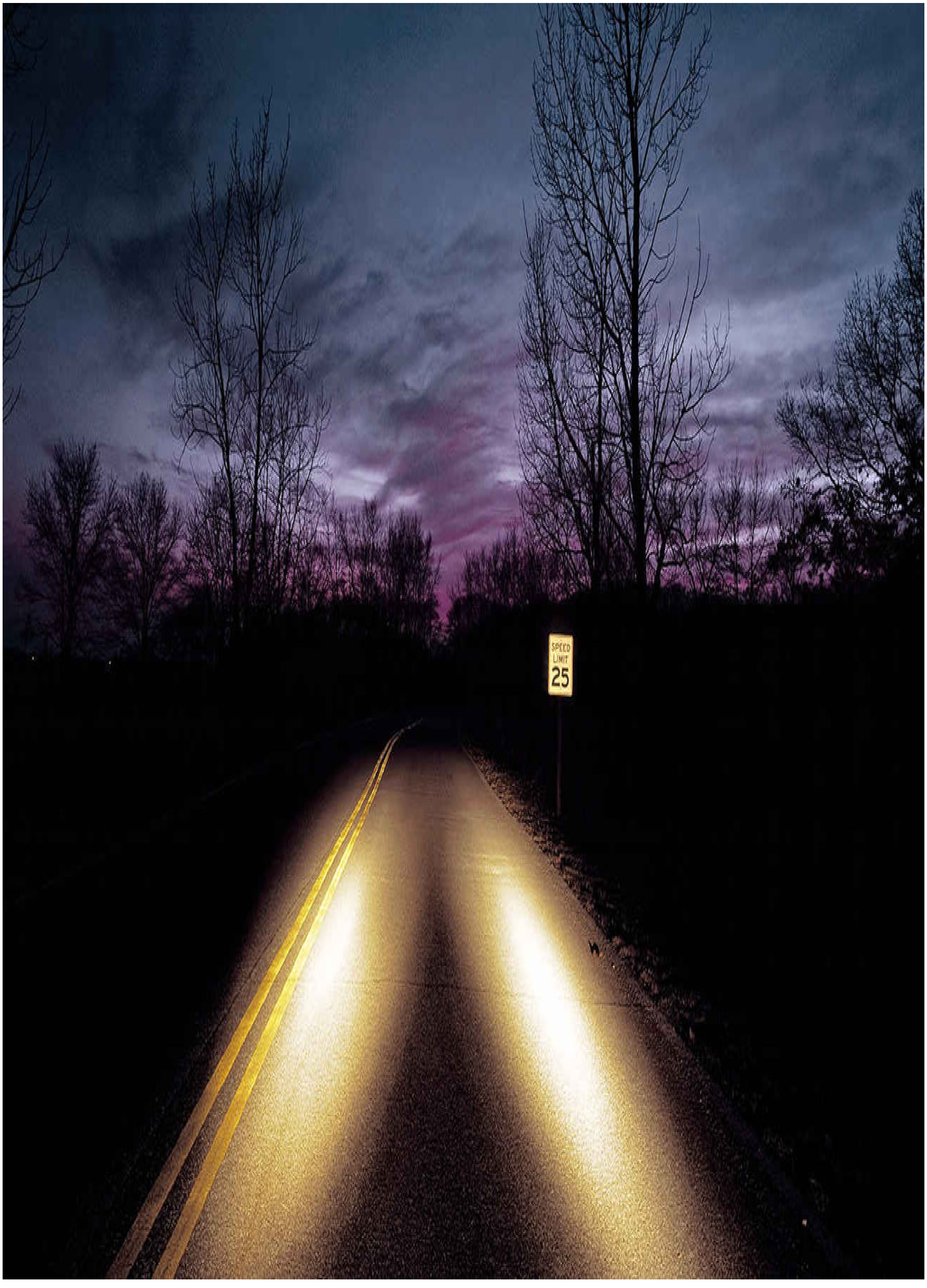
从部门管理者到公司领导者，需要经过许多培训，其中最重要的是领导力培养计划。虽然绝大多数公司都有领导力培养内容，但这些培训没有意识到不同领导风格的存在，对受训者的个性不了解，相关内容流于同质化，效果明显不佳。《领导力培养五步法》告诉你，企业可以使用一种算法模型，根据每一位管理者的领导风格，量身提供培训材料。这个流程包含五个步骤：第一步，评估每个人的领导力类型；第二步，确定最为成功的领导者类型；第三步，找出对同一种领导类型奏效的实践；其四，把这些实践做成贴士，发给同类型的成长期领导者；其五，运用用户反应来精练这些内容，并对贴士进行定向处理，让该系统具有“动态智慧”。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

从管理者到领导者的7种质变

迈克尔·沃特金斯（Michael D. Watkins）| 文

鲁志娟 | 译　程明霞 | 校


SPEED
LIMIT
25

哈拉尔德（化名）是一位颇具潜力的职场高管，在欧洲一家知名化学公司拥有15年的工作经验。最初他不过是公司塑料部门一名产品经理助理，不久被调去香港，参与塑料部门新建亚洲业务中心。随着那里的销售业绩一路飙升，他很快被提拔为销售经理。3年后，他被调回欧洲，担任分管欧洲、中东及非洲市场的营销总监，管理一支80多人的专业团队。他的晋升之路并未止于此，之后，他升为公司聚乙烯部门的营销副总裁，负责多个产品线及相关服务，手下员工近200人。

如此多年的辉煌经历，最终将哈拉尔德带向了又一个职业高峰——出任集团塑料树脂子公司的“一把手”，管理公司遍及全球的3000多名员工。公司精心安排，为他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上的业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维，从复杂问题或危机中跳出来，依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局，从而进入一个更高的领导层面。公司如此安排可谓用心良苦，但仅仅数月，这个新职位就让曾经一帆风顺的哈拉尔德备受煎熬。

哈拉尔德的故事具有典型意义。从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是职场中人一次重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务版块，第一次负起盈亏责任，但这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。常言道，高处不胜寒，但“寒”从何来，“寒”在何处?

为此，我们访问了40余位高阶管理者，既包括潜力无限的管理人才与高级人力资源专家，也有首次成为领导者的人。

一系列访谈和研究的成果显示：优秀的管理者要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。

我把这一过程总结为“7种质变”：从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。

而哈拉尔德像很多职场新星一样，在经历这些蜕变的过程中麻烦不断。究竟有哪些麻烦？我们不妨跟随哈拉尔德逐一去探个究竟，看他如何应对突如其来的意外、如何妄自揣测、如何在自己的时间与想象力被侵蚀时拼命反抗、如何无知无畏地做决定、又如何从种种昏招中学习并成长。

7 种质变

部门管理者首次晋升为公司领导者，他必须做出很多改变，从而实现卓越之梦，他需要学习新技能以及培养新的思维方式。下面是从管理者到领导者的 7 种质变及要求：

从专才到通才

了解核心业务部门的心智模型、工具以及术语，开发出评估这些部门领导者的模板。

从分析者到整合者

对跨部门团队的共同知识进行整合，通过适宜的取舍解决复杂的组织问题。

从战术家到战略家

能游刃有余地在细节和大局之间切换，从复杂的环境中把握重要规律，能预测并影响关键外部各方的行为和反应。

从泥瓦匠到建筑师

知道如何分析和设计组织体系，从而让战略、结构、运营模式及技术基础有效地整合在一起，从而实现高效运营。并在此基础上，进行必需的组织变革。

从践行者到倡导者

作为员工的榜样，行为得当，学会通过直接和间接的方式与员工们交流，并鼓舞他们。

1．从专才到通才

横在哈拉尔德面前的一项最紧迫难关是：从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月，这一转变几乎让他丧失了判断力，甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入到一个典型陷阱里——对自己熟悉的部门管理过度，而对于其他部门则管理不善。幸运的是，人力资源副总裁的一句话点醒了他，“你快把克莱尔（营销副总裁）逼疯了，你要给她点儿空间。”

哈拉尔德更愿意逗留于自己得心应手的领域，这是巨大压力下的正常反应。如果新晋领导者在所有业务上都是世界级的专家，那么固然很棒，但显然，这是天方夜谭。

有些情况下，他们可以通过部门轮职或者跨部门项目合作获得一些经验（参见后文“如何培养一流企业领导者？”）。但现实是，要想具备领导整个企业的能力，他们需要从专才变成通才，即要对各个职能部门都有足够的了解。

怎样才是“足够”？领导者必须能够（1）做出有利于全局的决定；（2）分门别类评估人才。为此，他们需要认识到，各个业务部门都有其独特的管理子文化，有各自的思维模式和语言。作为“一把手”，领导者要了解财务、营销、运营、人力和研发这些部门解决业务问题的不同方式，每个部门使用的管理工具（贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等）也是五花八门。领导者要通晓各个部门的语言，并在必要时为他们翻译。关键是，领导者必须懂得提正确的问题，了解正确的人才评估和招聘方法，知道如何管理自己不擅长的领域。

哈拉尔德是幸运的，一来他接管的是一块明星业务；二来，公司在核心部门人才评估和培训方面，有很多套强大的系统，可供他使用，比如设计精良的业绩评估系统、360度评估系统，以及从部门收集信息的系统。他手下的财务经理和人力资源经理，除了直接向他报告工作之

外，与相应的公司职能部门也有间接报告关系，这些部门会帮他进行人才评估和培养。因此，他有充足的资源可以动用，这些足以帮助他理解在不同部门中“卓越”的涵义。

通过直接投入，公司在每个部门建立起标准化的评估体系，能够确保新领导者更快掌握局面。即使公司没有这类系统，聪明的领导者可以与其他部门同事建立起关系，从中学到有用的洞见（可能会换来对领导者自己部门的深刻认识），从而开发出他们自己的模板，正可谓他山之石可以攻玉。

如何培养一流企业领导者

在职业生涯早期，给潜在领导者……

跨部门项目经验以及相应职责

如果是全球化企业，指派其负责一项国际任务。

让他接触完整的业务成长周期:

创业期、加速增长期、持续成功期、改组期、转型期以及关闭期。

当他们的领导能力显露出来时，给高潜力的领导者……

一个高管职位。

与外部利益相关者（投资者、媒体和关键客户）打交道的经历。

担任一位经验丰富的企业领导者的秘书。

负责一桩收购整合交易或者关键性重组任务。

有时候，就在他们第一次晋升为企业领导者之前，派这些新星们……

参加一个重要的管理项目，帮助他们培养诸如组织设计、改进业务流程、过渡性管理等能力，并允许他们建立起外部网络。

在首次提拔他们担任公司领导时，把新的领导者安排到……

规模小、业务清晰且蓬勃发展的子公司。

配备一些经验丰富且坚定自信的班子成员，让新领导者从他们身上学到一些东西。

（返回阅读原文）

2．从分析者到整合者

部门领导的主要职责是招聘、培养和管理专注于具体业务的分析型人才。而公司领导者的职责是管理和统筹职能部门中的各种知识，解决重要的组织问题。

哈拉尔德发现，从一开始，这一角色转换就让他感到穷于应付，因为他需要去解决很多相互冲突的业务要求。例如，他的营销副总裁希望把一款新产品大力推向市场，而运营部门的负责人担心，无法迅速提高产能，满足销售团队的需求。哈拉尔德的团队希望他去平衡内部供应方（运营部门）和需求方（营销部门）的要求；希望他在关注季度

结果（财务）和投资于未来（研发）方面心中有数；希望他在执行、创新以及其他事物中合理分配精力。

企业领导者要让自己变成对各个部门知识都懂一点的通才，这样才能解决相互冲突的问题，但是，光有分析能力远远不够，他们还要知道如何做取舍，就自己的决定给出合理解释。之前从主管到高管的那段历程也能提供一些前车之鉴。但是，正如哈拉尔德看到的那样，领导者除了切实地做出决定之外没有其他退路，你只能从结果中去吸取经验教训。

3．从战术家到战略家

上任伊始，哈拉尔德一头扎进了庞杂的业务细节中。人们会不由自主地投入到战术细节中去，因为这些活动是如此具体，结果立等可见。接下来，他又在日复一日的会议、决策以及项目中迷失了自我。

之所以会出现这些问题，是因为哈拉尔德忘记了，新角色的一个核心职能是子公司的总战略师。要做到这点，他需要忽略那些细枝末节，把思想和时间都解放出来，用于关注更高级别的事物。他需要具备一种战略性思维。

那么曾以战术见长的领导者如何锤炼战略性思维？他们需要培养三种技能：水平切换能力、模式识别能力以及思维模拟能力。水平切换能力是能从容地在不同分析层面之间来回切换的能力，即知道何时关注细节、何时关注大局，以及二者间的关系。模式识别能力是在一项复杂业务中，能区分出偶然联系和重要模式，即把有用信号和无用噪声区分开来。思维模拟能力是能够预料到外部各方（竞争对手、监管者、媒体、公众）对你的行为作何反应，通过预测他们的行动和反应，找到最佳应对办法。

在哈拉尔德上任的第一年，一家亚洲竞争对手针对他们的一款重要树脂产品，推出了一种成本更低的替代产品。哈拉尔德不仅需要考虑迫在眉睫的威胁，还要揣摩竞争对手未来的意图。这家亚洲公司是否希望凭借这款低端产品打通客户关系，然后推出更多产品？若是如此，那么哈拉尔德的子公司有什么出路？对于哈拉尔德选择的做法，竞争对手会作何反应？对于这些问题，他之前作为营销部门负责人都不会遇到。结果，在与高层团队分析了各种行动方案后，他选择下调价格，放弃一部分眼前利润，藉此来减缓市场份额的流失速度，他永远不会为这一举动感到后悔。

战略性思维是与生俱来还是后天培养？答案是兼而有之。毫无疑问，战略性思维，与其他任何技能一样，可以通过训练得到提升。但是，在不同分析层面之间来回切换的能力、模式识别能力以及在脑海中设计模型的能力需要一定的天分。领导力培养的一个悖论就是，那些能够晋升到高层的人往往都擅长实战，而具备战略性思维的人在基层时往往不得志，因为他们不太关注细节。如果公司不通过制定一些明确的政策，在早期就发现并在一定程度上庇护这些人才的话，那么，根据达尔文进化论适者生存的理论，这些人用不了多久就会被排挤出晋升通道。

4．从泥瓦匠到建筑师

很多时候，企业领导者在组织设计方面简直像一帮菜鸟，结果往往会把事情搞砸。在首次担任公司层领导时，他们渴望留下个人印记，然后着手改变组织中相对容易改变的元素，比如战略或结构，但是，至于这些举动会给整个组织带来什么样影响，他们毫无成算。

例如，在上任4个月后，哈拉尔德认为，需要进行业务重组，把更多的注意力从产品线上转到客户身上。作为一位营销部门前负责人，他理

所当然这么想。在他看来，当前的组织结构深受业务成立之初及成长期时的思路影响，过分倚重产品开发和运营。因此，他提出了重组提议，员工们起初反应是一片静默，之后是激烈反对，对此哈拉尔德颇感意外。

事情很快真相大白：现有的组织结构与关键业务流程和人才考核之间有着千丝万缕且不易察觉的关联。例如，为了销售化学产品，销售员需要具备深厚的产品知识以及为客户提供咨询的能力。而向“客户至上”转型则意味着，他们需要销售的产品范围更广泛，需要掌握大量新的专业知识。因此，尽管向“客户至上”的组织结构转型有一定的益处，但是，对此也需要做一些权衡。例如，要执行这一转型方案，需要对流程进行大规模调整，并且需要在员工培训方面大举投入。在进行这些调整前，领导者需要在前期进行大量的思考和分析。

当领导者晋升至公司管理层时，他们将负责设计和改变组织架构——战略、结构、流程和基础技能。要成为出色的组织设计师，他们需要具备系统性思维。他们必须明白核心要素之间的关系，而不是像哈拉尔德当时那样，天真地认为，只改变一个要素就能实现目的，而无需考虑该要素对其他要素的影响。哈拉尔德为此付出了沉重的代价，之前的经历并没有给他提供借鉴的机会，让他对组织进行系统性的思考。此外，他也没有大规模组织变革经验，也就无从通过观察学习。

哈拉尔德的例子很典型：公司领导者需要了解组织变革和组织管理的原则，包括组织设计机制、业务流程改进以及过渡性管理。然而，新晋领导者中，鲜有人在这方面受过正式的培训，导致多数人在组织设计方面都不合格，或者干脆把这些工作甩手交给组织发展专家们去做。相比之下，哈拉尔德还是幸运的，那些经验丰富的员工成为他的左膀右臂，针对很多他未曾预料的、组织内部相互依存的关系，都能提出中肯的建议。当然，他也有意识地依靠那些元老们。但并非所有企业领导者都像他这么幸运。不过，如果公司花钱让他们去参加管理项目培训，学习组织转型的话，他们应对起来会更加游刃有余。

5．从被动者到主动者

很多管理者都是因为高超的问题解决能力才获提拔。一旦他们成为公司领导者之后，不应满足于仅仅扮演被动救火者的角色，而要把更多的精力放在组织应该解决的问题上，即去主动发现火情。

要做到这些，哈拉尔德对业务面临的全部机会和威胁都要做到洞若观火，然后将团队注意力聚焦到最重要的事情上，所谓好钢用在刀刃上。他还要能发现“空白地带”，即那些无法清晰地归入任何一个部门，但对业务至关重要的事情，诸如多元化。

目前，哈拉尔德需要应付的事情千头万绪，令人头晕。当他还是营销部门负责人时，就对业务领导者的难处深有体会；对下属在任何一天、一周、一个月里抛给他的事，他都要分出轻重缓急。然而，升到公司领导层之后，面对的问题之复杂、涉及的范围之广仍出乎他的意料。他不知道如何合理分配自己的时间，并且很快就感觉自己如同一张绷得太紧的弓箭，快撑不住了。他知道应把更多工作分配下去，但是，他不能确定，哪些任务能放心地交给别人去办。

哈拉尔德担任部门领导者时学到的那些能力显然力不从心，尽管他熟知营销工具和技巧，具备组织方面的专业知识，甚至有能力凝聚人心促进团队合作。但是，要找出团队需要关注的问题——设定日程表——他需要学会应对更多不确定性和模糊的环境。此外，他还需要学会如何让手下明白事情的优先次序，用何种方式传递信息才能得到响应。鉴于他在营销方面的工作背景，沟通是他的强项，他面临的挑战是搞清楚日程表是什么。虽然他也可以边干边学，但远水解不了近渴。好在班子成员又一次伸出援手，针对那些需要“一把手”考虑的问题，班子成员会敦促他去做出指示。与此同时，公司的年度计划也助了他一臂之力，提供了一个框架，藉此确定子公司的核心目标。

6．从急先锋到外交家

在之前的角色中，哈拉尔德的注意力都放在集结队伍、一举击败对手上面。担任领导者之后，他的大把时间都花在了影响外部各方上，包括监管者、媒体、投资者和非政府组织。他的属下几乎为争取他的时间而打起来：是出席一个由政府部门赞助的行业或政府论坛，还是愿意接受一家知名商业出版物的专访，还是与一群重要的机构投资者会面？这里有些是他所熟知的，有些则不然。他面对的一项全新挑战是，不仅仅要与各色各样的股东互动，还需要主动出击，去解决他们关心的问题，而所有这些最终都要与公司利益相契合。哈拉尔德之前的经历并没有教会他如何成为一名企业外交家。

称职的企业外交家能做什么？他们利用外交手段——谈判、说服、冲突管理和建立联盟——去塑造外部业务环境，以支持战略目标。与此同时，他们还要学会与竞争对手合作。

要做到位，领导者需要一种全新的思维模式，找到共同利益，了解不同组织的决策模式，以及设计出有效的战略去影响他人。他们还必须知道如何招聘并管理之前从未监管过的员工：主要支持部门的专业人士，比如政府关系部门和公司传播部门。他们还需清楚，员工所提的动议视野更广，而不像业务部门那样只专注季度、乃至年度业绩。有些动议，比如对政府立法进程施加影响，需要数年的时间方能见效。哈拉尔德着实花了一些时间才搞明白，而这还要归功于下属们的反馈。下属们告诉他，处理那些久拖不决的问题是多么的劳心费力；当得不到“一把手”的关注时，他们偶尔也会心有怨言。

7．从践行者到倡导者

最后，成为一位企业领导者意味着要站在聚光灯下。众人瞩目以及几乎时刻不能放松警惕的生活让哈拉尔德感到不知所措。

当他发现人们是多么重视他的一言一行时，多少有些震惊。例如，当他刚接手工作时，他与研发副总裁开了个会，会上他不经意地提到对现有产品采取新的包装方式。两周后，一份初步可行性报告就摆在了他的办公桌上。

可见，这一转型还意味着，榜样的力量更大了。从某种程度上说，各级管理者都扮演着榜样的角色。但是，在企业领导层面，他们的影响被放大了，因为无数双眼睛紧盯着他们，希望从他们那里寻找愿景、灵感和关于“正确”行为及做事态度的线索。不论好坏，领导者的个人风格甚至怪癖均具有感染力（不论是员工们直接观察到的，还是通过领导者发布指令传递出去的）。这种感染力不可避免。但是，企业领导者可以通过控制言行，令这一影响不会过于随意，比如花些时间去了解下属的想法。毕竟，他们也曾受到过老板的影响。

接踵而至的问题是，领导一大群人意味着什么，如何勾勒出一个引人关注的愿景，并以一种激动人心的方式传递出去。哈拉尔德本身是一位有效的沟通者，他过去常常在卖产品的同时也把他的思想灌输给客户，但是，他仍然需要调整思维方式（不过，比起其他新晋领导者，他需要调整的可能少些）。之前，他与多数员工都保持着适度的人际关系，以及一些零星的接触。而今，他需要管理全球范围内3000多人，要继续保持这种接触简直不可能。

当他与管理班子设计年度战略时，这点变得清晰起来。他需要把这项战略传递给整个公司，这时，他意识到不能单凭一己之力，需要加强与直接下属的合作，并寻找其他渠道，比如利用视频去传播这些信息。在走访了子公司旗下的多数工厂之后，哈拉尔德担心对一线情况的掌握犹如雾里看花。后来，他不仅要会见领导层，还会与一些一线员工吃便饭。他还会加入网上讨论组，了解更多实际情况。因为那是个员工们可以畅所欲言（对公司发表看法）的地方。

总体上，上述7种质变是从左脑、分析性思维方式向右脑、形象化思维方式的转变。但是，这并不意味着企业领导者可以把策略性或部门事务抛到脑后。只是说，相比之前的角色，花在这上面的时间要少得多。事实上，企业领导者如果能让其他人——董秘、首席运营官或者项目经理——专注于执行，往往会大有裨益，这能让他们更专注于新角色。

哈拉尔德的故事有一个完美的结局。他有幸供职于一家相信领导力是可以通过后天培养获得的公司，并且拥有一个经验丰富的管理班子，这个班子能够并且愿意给他提供有效的建议。因此，尽管难关重重，但是公司业务仍实现了蓬勃发展，作为一名公司领导者，哈拉尔德最终也大展宏图。3年后，经过这段经历的历练，公司派他去管理一个规模大得多、陷入困境的子公司，而他带领这家公司打了一个漂亮的翻身仗。回首这一路走来，哈拉尔德说："曾经的荣光无法照亮通往未来的路，这并不意味着否定过去的成就，而是说，要想走得更远，你需要更多技能。"

如何评估一位销售高管?

企业领导者需要评估各个部门高管的工作，而非仅仅他们之前供职过的部门。一个简单的模板，就能够系统性地列举出某一职能部门中最重要的变量，并能及时发现正在酝酿的问题，这一模板有助于新晋领导者迅速掌握情况。下面以销售部门为例:

核心业绩指标	员工管理指标
核心产品销售业绩与竞争对手的核心产品销售对比。	地区和区域空缺率。
核心产品的市场份额增速。	内部晋升速度以及内部接班通道是否畅通。
商业计划目标的执行情况。	人才流失数量及原因。
	人才招聘和挑选方面成功与否。

客户指标	警告信号
客户满意度和忠诚度。	令人惋惜的销售员流失。
知情购买模式（Evidence of understanding purchasing patterns）。	销售业绩持平或下降。
销售员与客户的平均互动数量。	缺乏培养未来销售领导者的内部土壤。
	内部晋升效果不佳。
	不能就产品优势和劣势进行沟通。
	对组织的强项和弱项评估不足。
	下基层或者与客户互动时间不够。
	缺乏与市场和其他关键部门的合作技巧。



迈克尔·沃特金斯 是起源顾问公司（Genesis Advisers）共同创始人。起源顾问公司是一家专注于领导力培养的公司，尤其擅长对于新上任以及加速转型期的领导者的培养。沃特金斯同时还是瑞士洛桑国际管理学院教授。他的著作有《最初的90天》（*The First 90 Days*）及《你的下一站》（*Your Next Move*，均由哈佛出版社出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊，原标题为“从管理者到领导者”。

中国案例

神州数码锻造高阶领导力

李全伟　鲁志娟 | 文

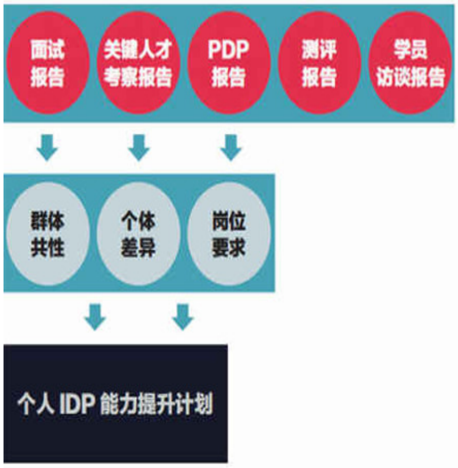
从部门管理者到企业领导者的成功转变，是职场中人最重要的一个台阶

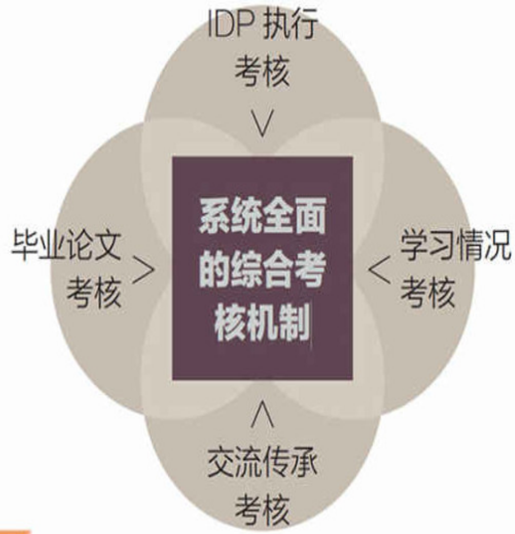
1998年进入联想集团后，随着战略拆分而进入神州数码控股有限公司（以下简称神州数码）的王新辉，2001年成为资金部副经理，开始担任管理工作（公司5级干部，属基层管理者），现今已是神州数码负责整体财经工作的副总裁（9级干部，属核心管理成员）。他清楚地记得职业生涯最大的转变是2010年担任神州数码助理总裁，这是他从一个部门管理者到企业领导者的转变。

如果说，曾作为部门管理者的王新辉只负责一块“责任田”，那么升任企业领导者后，他就必须着眼全局，需要更大的视野和手笔。王新辉是如何顺利过渡的？“成体系的培训、高层领导的辅导、考核的魅力、企业文化的熏陶是四项主要推进剂。”神州数码副总裁兼人力资源部总经理李岩如是说。先要搞清的是神州数码如何定义领导力，因为不同的企业对领导力的认识不同。李岩解释说：“目前，神州数码把领导力定义为各级干部的领导力，没有特别强调普通员工的领导力建设。领

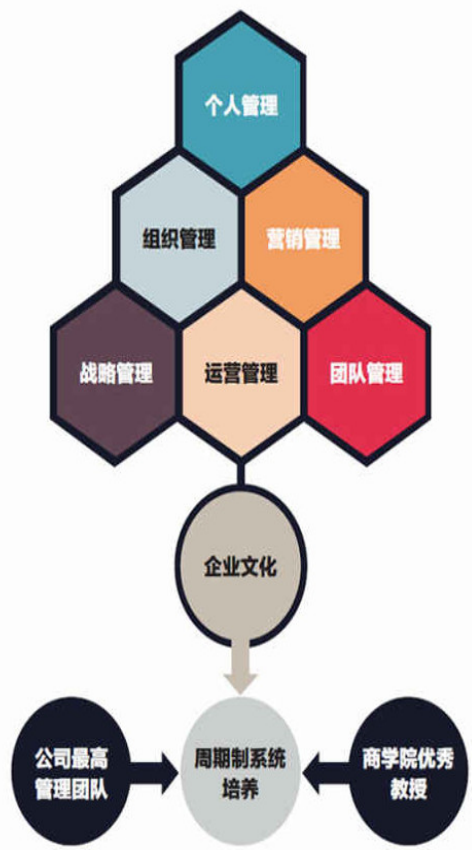
导力是干部带领团队成员，挖掘大家的聪明才智、调动积极性、激发责任心，从而推动目标完成的能力。”

时至今日，神州数码的管理层已占到员工总数的1/6，管理层分成5级、6级、7级、8级和9级。低阶管理者是5- 6级；中阶管理者是7- 8级，主要是各个独立业务单元的总经理；高阶领导者是9级，属于核心管理团队。像王新辉成为神州数码助理总裁之后，对其领导力的要求应是第三重的最高境界，属高阶领导力（见后文神州数码三重领导力）。









神州数码优才班培养方法

IDP：个人发展计划　PDP：事业优势诊断系统



领导者的三种转变

王新辉成为神州数码核心领导层之后，感觉发生了三个主要改变。

一是业务范围：从专到通。王新辉说，以前更多的是负责某个部门的具体工作，专业性比较强，要求自己工作有特长，打理好自己的"一亩三分地"即可。而作为一个企业领导者，视角不仅盯住自己的主管工作，还要从公司整体去思考和处理问题，方方面面的知识和能力都要具备。这是从专才变成通才的转变。

二是关系协调：从单一到综合。担任领导者之后，王新辉需要协调的工作越来越多。之前，他只需跟直接领导汇报。负责神州数码财经的全面工作后，王新辉会跟方方面面发生联系。他不仅向自己的老板汇报，还要跟业务部门、合作伙伴等交流和协作。此时，沟通能力尤显重要。

三是战略制定：从埋头干活到抬头看路。以前王新辉负责一个部门时，大政方针已定，他需要做的是按计划带领团队推动工作。而作为领导者，必须知道"明天的饭在哪里？"这就要求他具备更高的战略眼光和更强的创新能力。王新辉说："我是从财务业务起家，又在金融服务部门从事投资融资工作，现在负责集团整体的财经工作，需要不断开拓新业务，而能否开拓成功，创新能力至关重要。"

高阶领导力的塑造

领导者具备的高阶领导力不是空中楼阁，而是从低阶领导力发展而来。

成体系的培训。王新辉觉得从一个普通员工成长为企业领导者主要得益于公司完善的培训体系。他说："初入职时，我经过了入模子培训，培训内容具体到怎么使用邮件、怎么使用办公软件、怎么制作PPT等，这些培训令我很快融入了新公司。我担任管理工作后，公司有经理人培训，会从方方面面传授管理知识。在成为6级干部时，我幸运地进入优才班，这个优才培训班对我的领导力提升功劳最大。"

"优才班培养的是未来的高阶管理者，"李岩说，"神州数码每年会从中层管理者中挑选年轻、优秀的员工进入优才班。"优才班，类似企业内部商学院。每期培训30- 40人，历时1年半。该班一般有6- 7个模块的课程，每个模块都是内部讲师加外部讲师的授课制度。外部讲师一般聘请顶级商学院的优秀教授，像领导力课程，公司请的是西点军校的拉里·R·唐尼索恩（Larry·R·Donnithorne），他是西点军校首席领导力教授，讲授《西点领导力发展模式》。内部讲师由公司最高管理团队成员担任，他们会根据实战经验，采用案例教学方式进行授课。

王新辉的晋升经历证明了优才班的行之有效。他说，作为领导者，必须学会制定所负责业务的发展方向，我学的第一门课程是公司首席执行官林杨的《如何制定战略规划》。林杨结合自己的实践，讲述了亲身经验和具体操作办法；在课堂上，林杨还跟王新辉这些学员模拟如何制定战略。

与正规商学院相似，神州数码的优才班学员要完成毕业论文和答辩，成绩合格才能结业。此外，公司还会给每位学员配导师，继续在实践中去培养他们，提供他们更多轮岗的机会。如今，优才班已办了5期，公司中高层管理者中有90%都来自内部培养。

除针对管理者的培训外，神州数码还有网络培训系统。人力资源部在内网上设置学习专题，集合国内外优秀管理知识，包括《战略管理》、《管理视界》等具体学习栏目，王新辉经常登陆该系统，不断为自己充电。

神州数码还有针对沟通的专业培训，比如《震撼力陈述》、《如何去演讲》、《有效沟通》等相关课程。越是高阶领导者，越需要沟通能力。与西方企业相比，东方企业的领导者沟通能力相对不足，尤其是IT企业。IT企业领导者很少有管理科班出身，大多是理工科的学历背景，他们基本没有受过演讲和沟通的训练，沟通协调能力不足比较普遍。王新辉说："我是学财务的，以前不是很擅长跟人沟通，但成为公司财务领导人之后，需要跟董事长、CEO汇报工作，需要与各个业务部门的领导联系，还需要跟内部职能部门、外部合作伙伴沟通，沟通能力不过关不行。我通过公司专门的课程，一步步提高了自己的沟通能力。"可见，无论是沟通能力还是其他领导力，都是能够通过学习来培养的。虽然管理业界对领导力是否天生存有争议，但从太多的事例看，领导力有天生的成分，但主要还是要依靠后天的培养。王新辉说:"我首先对自己从事的工作兴味盎然，特别喜欢所做的工作，再经过专业培训，领导力自然会得到完善和提升。"

高层领导的辅导。神州数码继承了联想集团"建班子、定战略、带队伍"管理三要素的传统，重视带队伍，重视一级带一级的传帮带。王新辉成为神州数码领导层之后，之所以进入角色快，与神州数码董事局主席郭为、首席执行官林杨、总裁闫国荣三位的帮助分不开。他说:"三位领导经常跟我们讨论问题，分享他们的管理智慧。因为他们都是出色的领导者，站在整个公司层面思考问题，通过跟他们交流，我思考问题的角度也发生了变化。"

王新辉记得刚成为神州数码管理财务的负责人时，需要给各个业务块制定月度、季度和年度指标，但他没有经验。于是，他向首席执行官林杨请教。林杨说，制定指标需要三点，一是了解公司和整个行业过去的发展情况，二是了解公司各个业务的赢利能力，三是对企业和行业未来发展进行预测，在此基础上，制定出不同时间段的指标。

考核的魅力。一个学生学习成绩的提高离不开考试的督促，一位管理者领导力水平的提高同样离不开考核的帮助。神州数码针对不同的管理者有不同的要求，公司每年都会围绕这些标准进行考核。李岩说，

考核令各级管理者知道公司的要求是什么，了解自己的不足，明确发展方向，从而不断改进工作。

“7级以上管理者的考核由公司人力资源部直接负责。考核经过精细的设计，像评估其搭班子能力，我们会询问其团队成员。”李岩说，“形式上，我们对搭班子能力有具体的要求，比如，班子的例会、务虚会、生活会召开情况。例会是每周一次的工作会；务虚会主要谈的是未来发展；生活会是大家进行批评和自我批评，找到问题和解决办法。这些都是最起码的要求。如果一个管理者没有达到要求，那他搭班子的考核就不过关。”

对领导力所有的要求，神州数码都会制定出具体的可操作的措施，通过考核最终量化出每位管理者的领导力水平。

企业文化的熏陶。前面提到了“管理三要素”已是神州数码企业文化的一部分，李岩说，自分拆以来，神州数码强调各级管理者扎扎实实地以管理三要素为要求提升自己的领导能力。

李岩解释说，神州数码对低阶管理者的要求是，能带领团队把事情做好，针对他们的培训是帮助他们从员工到经理角色的转变。

对中阶管理者，公司对其能力的要求包括战略管理能力、运营管理能力以及团队管理能力。管理三要素把定战略放在第二位，说明战略在一个组织中的重要性。

战略管理能力是保证整个团队顺利实现组织目标的基础。运营管理能力是每位中阶领导者必备的，如果一个人在专业上没有创新和建树，那么他很难取得团队成员的信任。团队管理能力的作用更重要。

对高阶管理者，公司对他们领导力最核心的要求是价值观，即与公司的价值观一致。管理者基于共享的价值观和目标与下面员工交往，并能影响企业员工的价值观。同时，个人领导力也包括人格魅力。人格魅力不是靠职权而是靠言传身教的示范作用取得员工的信任。此时，

这些价值观已经成为管理者和员工实现组织目标的自觉驱动力，而不只是实现自身利益的交易型驱动力。

王新辉体会，从低阶管理者开始，以管理三要素为代表的企业文化对自己的领导力提升帮助很大。他说：“一个管理者要告诉团队需要做成什么事，选择共同做事的合适员工，激发团队成员完成目标。管理三要素既是对我们的基础要求，也是主要要求。”

以管理三要素为代表的企业文化看似是抽象的、无形的，但它却又无处不在，潜移默化地进入每个神州数码管理者心中，塑造出属于他们个人的领导力。而一个公司强大的领导力正是跨越险境的能力。神州数码成立20多年里，遇到过许多困难。最严重的一次是2003年“非典”爆发时，神州数码恰好开始涉足手机业务。结果出师不利，手机业务出现大面积亏损，其他业务也都受到冲击，银行收紧了贷款条件，投资者提出了质疑。这一年可谓神州数码有史以来的危机年。

鉴于危机局面，神州数码对管理层提出非常高、甚至有些苛刻的要求——在保证正常业务持续增长的同时，现金流、资金周转率等所有指标都要超过历史最好水平。对于业务经理而言，这是看似不可能完成的任务。结果，“我们的干部没有一个人跳出来跟公司闹，大家都默默地扛下来了。”李岩说。随着“非典”的消失，神州数码所有的业务快速走向正轨，全部指标都创出历史最好水平，之后3年公司实现了持续性的高增长。

从一个优秀的管理者到卓越的领导者是一个长期的过程，是一个需要反复锤炼的过程。王新辉觉得，公司任命只是一个时间点，做到称职领导者需要两年多时间，而做到卓越所需时间会更长。

神州数码三重领导力

公司对不同级别的管理者的领导力要求不同。

低阶管理者的领导力属第一重：

管理者能带领团队完成目标，主要靠职权的影响力，包括考核和激励员工的职权。

中阶管理者的领导力属第二重：

管理者能够调动团队的积极性和热情，激发潜力，完成具有挑战性的任务。这重领导力不仅是管理者通过定规则来完成任务，而是营造出良好的工作氛围，让团队成员快乐工作。

高阶领导者的领导力属最高境界：

领导者能够影响团队成员的价值观，使每位成员的目标跟组织目标高度一致，整个团队达到一种自我管理、自我激励的境界。此时的领导力演变成一门艺术，员工完全自愿实现组织目标。

（返回阅读原文）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

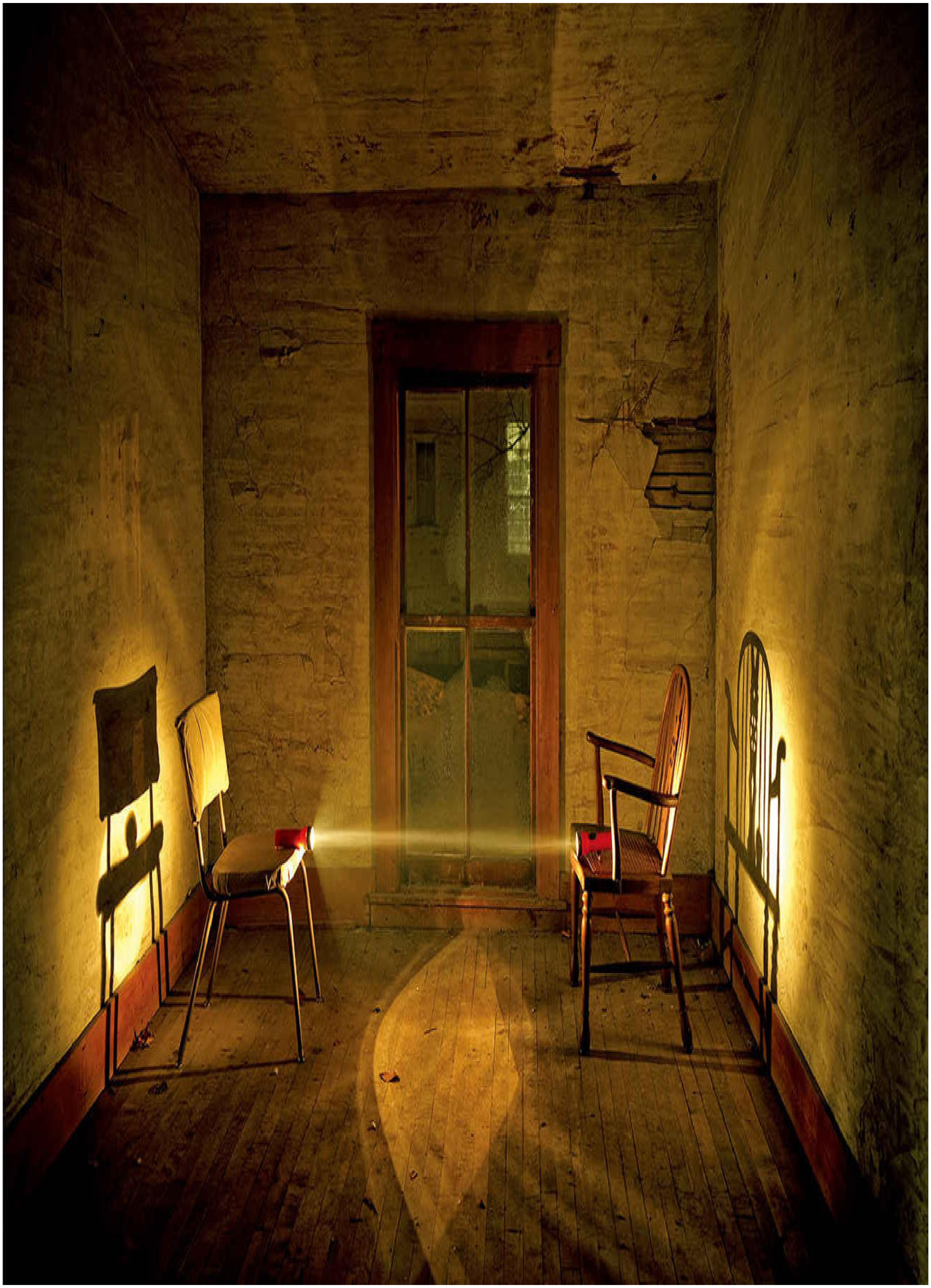
管理者晋升手册

谈心造就领导力

鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）

迈克尔·史林德（Michael Slind）| 文

邓小莉 | 译　李茂 | 校



在如今日益扁平化、网络化的组织中，如何提高员工的敬业度和匹配度?

近年来，命令-控制型的管理方式越来越日薄西山。随着全球化一浪高过一浪、新技术层出不穷，以及公司价值产生方式和与客户互动模式的日新月异，纯粹指令性、自上而下的领导模式的效力大大减弱。那么，未来替代模式在哪里？一部分答案是：领导者如何管理组织内部的沟通，即他们如何处理来自员工以及员工之间的信息沟通。传统的公司信息交流必须让位于更为动态和复杂的沟通流程。更为重要的是，这一流程必须是对话谈心式的。

以上洞见来自我们一项关于21世纪组织沟通的研究项目。在两年多的时间里，我们采访了多家组织的专业沟通人士以及最高领导层。这些组织规模有大有小，类型方方面面：蓝筹的、初创的，营利性的、非营利性的，美国本土的、全球化的。

迄今为止，我们访谈了100多个国家中的近150人。他们或明或隐地表达了与员工“对话”的努力或者试图在公司中“推动对话”的愿望。基于研究中采撷到的真知灼见和案例，我们开发出了一套领导模式，称之为“组织对话”。

我们发现，当下，睿智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工沟通，不再像过去那样高高在上地发号施令。此外，他们推出并促成在组织里养成“对话即是美”的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大型企业或成长型企业可以像小公司那样敏捷运作。通过与员工对话，而不是发号施令，企业能够保留或重新获得一些优势，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些特质让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。

在模式的开发过程中，我们提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感、互动性、包容性和意向性。当然，通过基于对话的做法来掌管组织的领导并不需要关注所有这些要素。然而，正如我们在研究中发现的那样，这些要素倾向于相互强化。最后，它们共同组成了一套完整的流程。

亲近感：零距离

谈心已经发展到：无论象征性的还是在实际操作层面，参与各方都保持着近距离接触。同样，组织对话也要求领导将自己与员工的对话距离缩短到无限小。这种距离无论来自制度上、态度上还是空间上，都会把领导和员工分离开来。在对话亲近感盛行的环境下，有决策权威的人可以通过一些方式寻求并获得手下人的信任（因此获得他们的密切关注），这包括：培养倾听组织各层级人员的技巧、学会与员工直截了当、坦诚相待地交谈。领导者与员工之间在肢体上的靠近既不现实也不必要。相反，他们之间的心心相印却是必要的。擅长对话的领导者会放下架子，直面挑战，与员工坦诚沟通。

这种亲近感把组织对话与长期标准化的公司信息交流方式区分开来，让关注重心由自上而下公布信息转变为自下而上交流观点。在基调上，这种做法不那么公司化，显得更随意，与其说它是发布和接受命令，不如说它是提出和回答问题。

亲近感的表现形式多种多样，比如获得信任、良好倾听、更加私人化。

获得信任。没有信任，就没有亲近感。实际上，反之亦然。没有人会愿意与有所隐瞒或抱有敌意的人敞开心扉，双方的讨论也只有彼此信任时才会有所回报。

说起来容易，信任起来很难。在组织里，员工越来越难以信任领导，领导只有真诚、坦率才能获得员工的信任。这意味着要触碰禁区话题，比如敏感的财务数据。

雅典娜健康公司（Athenahealth）是一家健康护理技术提供商，它的做法比较典型。在“知情人”这个术语的严格法定意义下，它会尽可能地把每个员工都当作“知情人”。公司对“知情人”的定义是：被委以对公司业务前景乃至股价有着实质影响的战略或财务管理员工。而在一般公司里，这只是高层管理者的代名词。雅典娜健康公司内部资料的开放程度如此之高，真乃险棋一招，遭到了公司承销商的劝阻，美国证券交易委员会(SEC)对此也极不赞成。但是，雅典娜健康公司的领导者希望员工们彻底参与到公司业务中。

良好倾听。认真对待组织对话的领导者知道何时谈话、何时倾听。促进对话亲近感的不二法则是关注别人谈话，真正的关注意味着对所有层级和岗位的员工表现出尊重、好奇感甚至适度的谦逊。

在担任辛辛那提能源（Cinergy，后来与杜克公司合并）的董事会主席及首席执行官时，詹姆斯·罗杰斯（James E. Rogers）（现杜克能源总裁兼首席执行官）制定了一系列他所谓的“倾听会议”。在为期3小时的会议上，他与90- 100名管理人员面谈，鼓励他们提出任何急迫的问题。借此，罗杰斯收集到他本可能会忽视的信息。比如在一次会议上，他从一群监管人员那里听到一个与赔偿不相关的问题。“你知道，这本来需要花多久才能让这件事情浮出水面？”他问。直接从受到该问题影响的人那里听说这件事之后，罗杰斯便可以指示人力资源部门立即找出解决方案。

更加私人化。罗杰斯不仅邀请员工提出与公司相关的问题，还让他们对自己的工作表现提意见。在一次会议上，他让员工按A-F给他无记名评级，结果很快出现在大屏幕上，在场所有人都可以看到。结果总体上不错，但只有不到一半的员工愿意给他打A。他对这一反馈非常重视，开始定期这么做。此外，他还开始就自己的工作表现提出一些开

放式问题。颇具讽刺性的是，他发现在大部分与会人员看来，这种“内部沟通”其实正是公司有待改善的地方。尽管罗杰斯尽力想通过组织对话的方式来接近员工，还是有1/5的员工呼吁他与员工保持更近距离的接触。真正的倾听意味着褒贬兼容，即使批评意见火力强大，也要虚心听取，甚至当提出这些意见的人就在你的手下工作时，也要如此。

对于总部设在芝加哥的美国爱克斯龙电力公司(Exelon)而言，组织对话的一种深入形式源自一个旨在重塑员工心中企业价值观的项目。通常来说，价值观声明对于拉近亲近感作用不大；基本上只被当作空谈。因此，对于多元化（核心价值观之一）的沟通方面，爱克斯龙进行了一些实验：它采用了最高领导层的一些简短视频剪辑，里面没有大而空的价值观，只有他们针对多元化的意义富有个性化的即兴讲话。他们谈到了种族、性取向以及很少能上升到公司台面上的其他事情。

作为当时公司的一名财务高管，艾恩·麦克林(Ian McLean)讲到了自己在英国曼彻斯特的成长经历。他出身于工人家庭，深受出身歧视之痛。在回答关于何时觉得自己“与众不同”的问题时，他回忆道，当初到银行工作，周围的同事们全都来自上层社会：“我的口音属于小众……不受接纳、不被邀请，我不得不认为自己不如他们那么聪明……这段刻骨铭心的经历，我永远不想让它在其他人身上重演。”这些未经粉饰的故事让员工印象深刻，激起共鸣。

领导力沟通面临的新现实

5种长期的业务趋势迫使公司必须由信息交流转向组织对话。

经济变革

从经济意义上讲，随着服务行业变得比制造行业更重要，随着知识工作取代了其他劳动工作，找到更为复杂的信息处理和分享方式也变得更为紧迫。

组织变更

随着公司更为扁平化，等级化越来越弱，一线员工对价值创造工作的参与作用越来越举足轻重，横向的、自下而上的沟通已经与自上而下的信息交流同等重要了。

全球变化

随着雇员队伍变得越来越多样化、越来越分散，掌控文化和地理界限需要流畅、复杂的相互交流。

新人变化

随着千禧一代及其更年轻的员工在组织中站稳脚跟，他们期望同事和权威人士以更灵活的双向方式与他们沟通。

技术变革

随着数字网络把即时消息变为业务生活的一种习惯，随着社会化媒体平台变得既强大又随时随地，继续依赖旧式沟通方式是死路

一条。

互动性：倡导对话

就其定义而言，谈心涉及到两人或多人之间进行交流。显然，一个人孤掌难鸣，只有互动才能激发火花，组织对话亦如此。它要求领导与员工交谈，而不仅向员工讲话。互动让对话焕发光彩、收获连连，避免了一个人唱独角戏。对互动的追求建立在亲近感之上，会进一步强化亲近感：如果员工不用借助制度保护就能畅所欲言，互动时双方的距离感就会微不足道，沟通效果才能水到渠成。

在一定程度上，向更强互动的转变反映了向沟通渠道运用的转变。几十年以来，（旧有）技术造成任何大规模的组织内部沟通既困难又单一。公司用以实现沟通规模和效率的媒介——尤其是纸媒和广播——只能单向运行。但是，新渠道却摧毁了这种单向结构。社会化技术让领导和员工能够用谈心的方式完成组织对话。

但是，互动性并不仅是找到并运用合适技术的问题。同样重要（如果不是更重要）的是，需要用社会化思维来支持社会化媒体。通常，组织的主导文化会反对任何把信息交流转变成双向沟通的行为。经证实，对很多高管和经理人而言，把每种媒介当作扩音器来支配的诱惑很难抵制。然而，在一些公司里，领导却促成了真正具有互动性的文化——无论是价值观、规范还是行为都构建了一个欢迎对话的空间。

为了考察互动性的具体作用，我们看看思科公司的例子。当时，思科研制并销售归属于社会化技术类别下的多种产品。在思科内部运用这些产品时，员工们探索了产生高效双向沟通的各种形式。其中一种产品思科网真（Tele-Presence），通过发送各地点间的视频反馈，制造出身临其境般的会议体验。其中，多个大型屏幕制造出全景效果，特别设计、配置完美的会议桌把与会人员都囊括在内，让他们感觉身临其

境。从某个意义上来说，这是基于网络视频聊天的强大升级版，完全杜绝了在线视频的典型瑕疵：延误和停顿。更重要的是，在视角规模这样的关键参数上，它绝对一流。当思科工程师们在研究远程互动时，他们发现如果一个人在银幕上的形象不到真人大小的80%，与会者与这个人交谈时就不十分投入。而思科网真提供真人大小的图像，使用者可以直观彼此。

思科网真是一个复杂的技术工具，它使得会议沟通变得直接、自然。思科主管运营、流程和系统业务的执行副总裁兰迪·邦德（Randy Pond）认为，此种互动提供了“完美”对话——他讲了一个亲身故事——某天，他坐在椅子上召开视频会议，同时看到电脑屏幕上的其他同事。突然，他在发言时看见一个同事“用手捧着脸”（可能这位同事心情不好，会觉得邦德看不到他）。“我说，‘我在看。’”邦德告诉我们，“‘如果你不同意我的看法，直接告诉我。’”接下来，邦德可以与这位持怀疑态度的同事交流，听取“全部的说法”。互动性相对较弱的沟通形式最终也可能听到不同的声音，但效果却相差甚远。

在思科沟通文化中起关键作用的“一把手”约翰·钱伯斯，他召开各种论坛来与员工保持接触。比如：每两个月一次，他为生日刚好在这段时期的所有思科员工举办“生日座谈会”。高层管理人员不被邀请，以防他们在场时导致与会人员放不开。钱伯斯每月还录制一个视频博客，通过电子邮件的形式向所有员工传达即兴创作的简短信息。视频的应用使得他可以直接、非正式、即兴地与员工谈话；这也意味着即时性，有助于构建公司上下的信任感。尽管视频博客本身有单向性的局限，钱伯斯及其团队却通过视频向员工们回邀反馈意见，让沟通变得更有互动性。

包容性：让员工成为沟通多面手

说到天，谈心只是一次体现机会平等的尝试，让参与人员彼此分享对谈话的所有权，从而他们可以把自己的观点毫无保留地贡献出来。同样，组织对话也呼吁员工们参与进来，生成组成公司故事的素材。通过把员工当作公司的官方或半官方信息沟通人员，包容性的领导把这些员工变成了有充分资格的对话合作方。在这一过程里，这些领导从总体上提升了员工对公司的感情投入度。

包容性为亲近感和互动性两大要素增加了重要纬度。亲近感涉及到领导为接近员工所做的努力，而包容性强调的是员工在这一过程中所起的作用。同时，通过让员工提供自己的观点——通常以官方的公司渠道——而不是简单回避他人提供的观点，包容性还进一步延伸了互动性的做法，使得员工成为一线的内容提供者。

在标准化的公司信息交流模式中，最高管理者和沟通专业人士控制了产生沟通内容的开关，员工在官方渠道的书面、口头言论受到严控。然而，当包容性的精神占据主导，员工就能扮演重要的新角色，自己创建内容，并担任品牌大使、思想导师以及说故事者。

品牌大使。当员工对公司产品及服务充满激情时，他们会成为该品牌的最佳宣传员。这种现象非常常见——很多人热爱自己赖以谋生的工作，在工作之余自会时而谈起。现实中，有一些公司积极倡导这种行为。可口可乐曾推出一个正式的大使项目，旨在鼓励员工们在言行上宣传公司形象和产品。企业内部网提供相关资源支持，比如，提供工具让员工与由公司赞助的自愿者活动保持联系。该项目的核心内容是一份9种大使行为的表单，其中包括：帮助公司实现“赢在销售点”（他们自己承担去零售商店整理货架的任务）、转播销售机会、把零售商缺货情况汇报给公司。

思想导师。为了在知识密集型行业获得市场领导地位，公司会依赖外部的咨询顾问或内部的专业人士起草公司的演讲稿、白皮书等相关内容。然而，最有创意的点子却通常来自公司内部负责研发、测试新产品和新服务的员工。授权这些人去完成、宣传具有前导意义的材料，

可能是提升公司声誉的一种巧妙的捷径。近年来，瞻博网络（Juniper Networks）发起了倡议，让潜在的思想导师走出实验室和办公室，走进公共场所，在行业专家和客户面前展现自己的智慧。这些工程师们正致力于下一代系统芯片和硬件的研制，可以提供行业趋势的敏锐洞见。为了把他们的新思维传达给相关听众，瞻博网络派他们出席国内外的技术会议，安排他们与参加公司通报会的客户们会面。

讲故事者。人们习惯了听专门负责公司信息交流人员的一面之词，却从来没有直接从一线人员那里听到过公司故事。当员工未经修饰地讲述自己的亲身经历时，这些信息变得生动活泼、引人入胜。信息存储公司EMC热心收集来自员工的故事，公司领导期望从这些故事中获得持续改善业务的创意和其他建议。其意义在于，它昭示了：欢迎来自公司各界的观点。在2009年，EMC出版了一本名为《职场母亲的经历》一书。这本供咖啡茶几上摆设用的书共250页。其作者和读者都是EMC员工，主题是如何既成功地胜任工作又称职地当好父母。该项目是由一线员工发起的，得到了时任全球营销和客户质量执行副总裁弗兰克·豪克（Frank Hauck）的支持。像EMC这样的大公司出版一本书作为形象工程也是常事，但该书不是公司的信息交流举措，而是由普通员工牵头、众多同事推动的一次尝试。数十名EMC员工还撰写博客，其中许多人是公共网站的活跃分子，他们毫无保留地表达自己对公司生活的想法，并分享他们对技术的看法。

当然，包容性意味着高管放松对公司形象的控制权。但事实是，文化交流和技术变革也减弱了这种控制权。无论你喜欢与否，任何人都可以直接通过电脑来诋毁（或提升）你公司的声誉，他/她只需把内部文件发给记者、博主或者一群朋友，或者把自己的观点在网络平台上发布。因此，提倡包容性的领导正在把这种必要性变为一种必须行动。火山公司（Volcano Corporation）的首席执行官斯科特·休恩肯斯（Scott Huennekens）建议说，宽松的沟通方式让公司更为灵活互动，效率更高。因为，信息的自由流通会释放员工心灵。一些公司确实志在于此并勇于尝试，比如，印度Infosys技术公司承认自己对员工的社会化网

络参与缺乏控制，只是提醒员工：他们可保持己见，但不要闹不愉快。

领导们通常发现，员工的自我调节系统能够填补自上而下控制系统留下的空间。如果有人提出荒诞不经的说法，团队自然做出回应，总体情绪重归正常。

意向性：贯彻议程

谈心，如果真正丰富且有回报的话，将是开诚布公和有的放矢的；参与人员会意识到他们期望获得的东西。他们可能追求娱乐对方、说服对方或者向学习对方。在缺乏这些意向时，对话将撞进死胡同。即使对于最松散、最离题的唠叨，意向性也能够确保其规则和意义。这一原则同样适用于组织对话。无论何时，公司内部沟通流程中产生的多种声音必须聚拢到统一版本的沟通意图上。换句话说，在公司内部延伸开来的对话应该反映出与公司战略目标相一致的共同语言。

意向性与组织对话的其他三要素的关键区别是：亲近感、互动性和包容性都旨在促进公司内部信息和观点的流动，而意向性却让这一过程有所闭合。这让领导和员工从讨论和辩论的来来往往中得出与战略相关的智慧。

对话的意向性要求领导传达战略原则，不仅要开诚布公，还要清楚明晰，从而获得员工的认同。此时，领导可与员工就指导高管决策的愿景和背后逻辑进行广泛、深入的沟通，从而让各级员工对公司在竞争环境中所处位置了如指掌。总之，他们在组织战略方面会变得更为精通。

帮助员工理解公司主要战略，一种方式是让员工参与对公司战略的构建。Infosys技术公司的领导团队就喜欢让方方面面的员工参与到公司

每年的战略制定过程中。2009年年末，这家公司的领导们为制定2011财年战略，广泛邀请了员工参与。公司共同创办人兼联合主席克里斯·戈帕拉克里什南（Kris Gopalakrishnan）解释说，他们特别邀请员工们就“我们觉得会影响客户的重大转型趋势”提交创意。运用这些创意，公司的战略规划人员提出了17种趋势，范围从开拓新兴市场到可持续性环境发展战略。然后，他们还创建了一系列的网络平台，让员工们继续建言献策，把每种趋势与公司可提供的各种客户解决方案相匹配。正是对技术和社会化网络的应用，才使得Infosys出现了自下而上的员工参与。

2008年，世界第三大家居用品零售商英国翠丰集团(Kingfisher plc)开始打造新战略，寻求通过刻意的组织对话把一直以来分散的业务部门转型为“一个团队”。为此，公司领导在巴塞罗那与零售高管们举办了一场为期3天的活动。活动第二天安排了一个人人参加的90分钟市场分享环节，活动方式模仿地中海或中东地区的集市。其中，一个团队穿着围裙，扮演“供货商”，搭建了22个摊位，每个人都站到自己的摊位前“自卖自夸”。实际上，他们售卖的是经营理念。

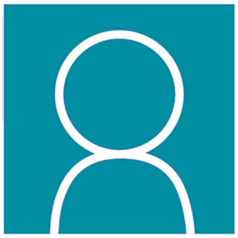
另一个由高管委员会成员组成的团队，扮演加油者，在摊位间的通道上，为他们鼓劲打气。第三个团队人数最多，扮演的是买主，穿梭于各摊位，检验这些“商品”，并不时停下来购买某个经营点子。这些买主带着专用的支票薄，可以用多达5张支票来购买点子。虽然，这些交易只限这个集市，但它却向“供货商们”传达了强有力的信息：你告诉我的内容很具感染力。此招作用是，同事之间在凌乱、吵闹的非正式环境中相互分享经营方式，这是一种最佳实践。还有一种理念是：把对话当作达成目的的一种方法，并用它来在不同的参与团队之间实现战略协同。

无论你是否意识到，每个公司里都会有对话在上演。一直以来都是如此。但今天，对话却具有穿透公司墙壁的魔力，它脱离你的掌控。明智的领导必须顺势而为，找到运用对话的办法，管理信息的流动。单向的广播式信息传递已成昨日黄花，老套的营销材料再无用武之地。

如果沟通具有亲近感、互动性、包容性和意向性，员工们肯定会乐于倾听。

组织对话的要素

	亲近感	互动性	包容性	意向性
	领导如何与员工维持关系。	领导如何运用沟通渠道。	领导如何构建组织内容。	领导如何传达战略。
旧模式：公司的信息交流	信息流动主要是自上而下的。 基调是正式化、团队性的。	信息面向全体员工广播。 印刷简讯、备忘录和讲话占主导。	最高领导生成、控制信息传达。 员工是信息的被动消费者。	沟通是支离破碎、被动反应、点对点的。 领导用宣布方式来实现战略一致。
新模式：组织沟通	沟通是私人化的、直接的。 领导重视信任感和真实性。	领导与员工谈心，而不是给他们训话。 组织文化促成反复、面对面的互动。	领导在一定程度上放弃对沟通内容的控制。 员工积极参与到组织的信息传达活动。	清晰的议程传达到整个沟通过程。 向员工解释该议程。 战略来自于组织上下的对话。
对用人单位和员工的意义	领导强调倾听员工的意见而不只是传达给他们命令。 员工参与到自下而上的观点交流。	领导用视频和社会化媒体工具来推动双向沟通。 员工通过博客和讨论平台与同事交流。	在讲公司故事时，领导让员工也参与进来。 员工担任品牌大使和思想导师。	领导以战略为核心实现信息传递。 员工通过特别设计的沟通工具参与制定战略。



鲍里斯·格鲁斯伯格 是哈佛商学院的工商管理教授， **迈克尔·史林德** 是作家、编辑及沟通顾问。他们合著了《对话与公司：让人信赖的领导如何用对话推动组织》（ *Talk, Inc.: How Trusted Leader Use Conversation to Power Their Organization* ）一书，该书由哈佛商业评论出版社于2012年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

作者回访

如何进行卓有成效的谈心

本文是HBR 编辑总监茱莉娅·柯比（Julia Kirby）对作者鲍里斯·格鲁斯伯格和迈克尔·史林德的回访摘要。

> 在知识经济时代，公司的竞争力源自为企业工作的人。并且，他们的敬业度越高，其效率就越高。所以，在21世纪里，恰当的对话、与员工保持紧密的联系就显得尤为重要。

茱莉娅·柯比：你们在文中提到谈话的四大要素，迈克尔，你愿意进一步谈谈么?

迈克尔·史林德： 亲近感要更加靠近员工，它是领导力的一个特质。并且，它描绘出有效谈心的特质，这种对话能缩小彼此间的距离。这种距离不仅是空间上的，还是精神层面的亲近。领导者要避免高高在上、公事公办的姿态，在我看来，这是公司化这个词最坏的含义。

互动性，在一场对话中，会有你来我往的讨论。人人都要参与其中，而不是自说自话。

包容性意味着人人平等的机会。最为显著的创新是，一些企业正在鼓励员工提供原创内容。某种程度上，这是对你在商业网站上看到的用户原创内容的改变。这样一来，员工就真正作为正式内容提供者参与到对话中来，而不只是信息的被动消费者。

意向性至关重要，对话应是开放的，不是漫无目的的。有效谈心，即便只是在两个人之间，也不是闲聊，而是有议程的，因为我们想从谈话中有所收获。一场有意义的组织对话需要体现重大战略价值，它旨在将对话的每一方与组织的重大竞争力和战略性目标联系起来。

茱莉娅·柯比：所以，如果我在信箱里发现了一个内部通知，那只能叫信息。但是，如果想让我真的觉得自己置身谈话中，还要有亲近感、互动性、包容性和意向性。鲍里斯，你有关于某一大要素的其他故事与我们分享吗?

鲍里斯·格鲁斯伯格： 我来讲另一个关于亲近感的故事。吉姆·罗杰斯（Jim Rogers）曾任辛辛那提能源（Cinergy）的首席执行官，他在与员工沟通方面声名在外。他是业内开发了战略地图的首席执行官之一。战略地图是用来向一线员工解释公司战略的一种方式。

我们提到他让员工按A-F的等级为他评级，事实上他看重的不是结果，而是如何改进。他从员工那里获得的信息是当时公司正面临的一些挑战。他把它们进行了分类：一类是关于执行，一类是关于沟通。

他有能力面对这些挑战，并制定了一个行动计划。所以，这就是他得以树立威信和创造亲近感的方式之一。很多年后，员工们重温当时的情形：房间里的首席执行官和员工们近在咫尺，大家觉得有一种同舟共济的美妙感觉。

茱莉娅·柯比：很棒的故事。同时，这听起来也有点冒险。毕竟，你所描述的对话也伴随着很多风险。事实上，随后他必须处理由此而来的问题。

鲍里斯·格鲁斯伯格： 对。我觉得后续行动十分重要。一旦你接受了来自员工们的挑战——事实上，你所做的就是：与每个人交流，然后说，瞧，这是你们要我做的七件事。顺便说一下，我会做这些事情的。

行动远胜于语言。之后的两年里他一直针对这些挑战采取行动。这点至关重要。如果你无所作为，再交心也是一场空，企业还存在更大风险，会制造出更多距离感，降低信任感。所以，领导者要虚心倾听员工的心声，坚决采取行动。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

领导力培养五步法

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）| 文

邓小莉 | 译　万艳 | 校

企业可用一种算法模型，针对每个员工的特质，用五步实现领导力培养计划。

登陆Facebook，你会在右边栏看到几则广告，像是为自己量身定制。我也享受过这个待遇，Facebook上有一则广告把我带到一个网站，由此登陆一个特定的1983届高中毕业班。我正是这届的毕业生。Facebook会“相面”吗，当然不会，是我告诉它的。这则广告下面，是戈登·拉姆齐（Gordon Ramsay，著名厨师）给洛杉矶饭店做的一则广告。为什么是它？因为Facebook知道我的住所与这家饭店同处一个街区。这也是我有意“泄露”的。Facebook的广告这么神奇，并没有甄别针对性广告的标准化公式，而是因为一开始它会问，“你是谁？”，然后，在对你的个性喜恶有所了解的基础上，见人下菜。

网飞公司（Netflix，美国在线影片租赁公司）也惯使这招。在你选择电影之前，它会进行一个“电影测试”：你看过哪些类型的电影，并给

它们做出评级。在评级结果的基础上，该网站只会推荐你钟爱的类型，投你所好。甚至严肃的《纽约时报》也会发送给你与众不同的新闻。如果你订阅了电子版的《纽约时报》，那么你在网上看到的一部分文章，会出自推荐引擎。根据你过去点击阅读过的文章记录，以及你的朋友点击阅读过的文章记录，该引擎会制作出一份文章推荐清单。

鉴于个性化的内容传送日益普及，当你没有接到这样的内容时，反倒会格外关注。特别是，当你应该被区别对待时，你却收到与其他人毫无二致的内容，这往往会引起你的注意。

我就注意到这样一种情形：领导力发展项目。尽管在过去十年，在领导力培训方面，人们开始意识到不同领导风格和优势的存在，但是，相关的领导力发展内容依然流于同质化，即使有些组织已经将培养高潜力人才作为第一要务。你的领导力发展项目告诉你，你是组织未来发展的关键部分，但是该项目对你的了解却少得可怜。

领导力最佳实践

基本上，公司和学术性的每种领导力培养计划都基于同样的公式化模型。该模型尽量去收集所有不同的领导方式，剔除怪异的，并把其他方式都整合进公式中。

对于我们这些辛勤研究领导力培养的人来说，公式化模型的原理是：收集顶级管理者的最佳管理实践，提炼出领导力公式。然后，我们用360度问卷调查来评定其他管理人士对这个方案的掌握程度。我们把这一公式融入绩效评估中，并用它来标记每个人在晋升阶梯中的位置。该公式还会被编入人才管理软件，并成为在线学习内容及企业大学资料的一个章节。

隐藏于背后的理念很简单：正确的领导方式就在那里。最佳实践的模型是存在的。一旦我们发现了它，并把它转换成公式，领导力培养不过是让你对着公式照猫画虎而已。

且慢，只有华山一条路吗？领导力的培养能量身定制吗？答案是肯定的，只要两种理念确认无误——其一，领导力培养方案不能放之四海，根本没有最佳实践，即使对于大多数人而言，也是如此；其二，开发一种领导力培养方案，为不同类型的领导者量体裁衣，是可行的。

也许对于你来说，第一个理念“领导力可能是因人而异的”显而易见。公司可能曾经把你当成一位领导者进行过评估，发现你有一技之长，并鼓励你发挥所长。或者，你见过足够多的成功领导者，已经知道他们并不属于同一模式。如果你尚未意识到此点，请听听拉尔夫·高才立（Ralph Gonzalez）的故事吧。

数年前，在对百思买中表现最佳的管理者开展某项研究时，我采访到了拉尔夫。当时，他是百思买的明星人物，因为他把业绩最差的一家店变为了一家持续获得嘉奖的店。从营业收入、利润率、员工敬业度等方面，他都让该团队从公司表现最差的10%之内跃居为最好的10%之内。我问他，究竟用了什么法宝实现改头换面？

拉尔夫说，他模仿年轻时的菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro），把自己的店称为“革命（La Revolución）”，并把“革命宣言”贴在休息室里，还让主管们穿陆军迷彩服。正当我潦草地记录时，他给我讲了“吹哨子”的故事。

因为他的团队在各地区业绩表上垫底，所以他希望提振士气，让员工意识到，“店里其实也存在好行为”，而且一直都存在。因此，他向所有员工分发了哨子，并让他们只要看到好人好事就吹哨子。不管这些人是他们的主管还是另外部门的员工，一旦他们看到好行为，就立即吹响哨子。

“这会不会让店里非常吵闹？”我问。

“当然会，”他像卡斯特罗那样露齿而笑，“但这也让店里充满活力，顾客们对此也很惊喜。”

我相当喜欢这一创意，以至于把它写入了与人合著的《现在,发现你的优势》（*Now, Discover Your Strengths*， Free Press出版社2001年出版）一书中。但是，我却没有在书中提及接下来发生的事情。

考量理念，而不是方法

显然，拉尔夫·高才立只是领导者中的一种。并不是每个人都能如此，或者，都能像他这样领导别人。然而，标准的领导力培养模式却不会做出这样的假设；它会试图把拉尔夫的突出行为融入领导力模式中，并把它传授给其他人。

确实，“吹哨子”的方法从此名扬百思买。在公司很多聚会中被分享之后，拉尔夫的故事得到广泛传播。百思买在全美各地区的连锁店都吹起了哨子。“每个人都吹哨子吧！”随之又出现了哨子等级：商店经理使用绿色的、主管使用白色的、一线工人使用银色的。此外，还对吹哨子的条件作了明文规定：在哪12种情况下可以吹哨子，在哪20种情况下禁止吹。

本是某领导者个性鲜活的领导方式，却很快演变为一种标准化的运营流程。幸运的是，百思买一些明智的高管们认识到，这个方法是否奏效关键在于拉尔夫本人是否在场，因此在该方法被大面积传染之前，“哨子”被没收了。

如果说高管们觉得这个公式化模型的应用被误导了，那么，请想想，拉尔夫的同事们和百思买有抱负的领导们会对此作何感想。很多人都

曾提议要构建公式化模型，但众所周知这种模型有偏差。它可能在领导力公式的理论层面奏效，但在现实情况下却不能放之四海而皆准。

问题出在了实用性上。某个领导者用起来得心应手的方法，在另外的人那里，就会显得刻意、虚假和愚蠢。理查德·布兰森（Richard Branson，维珍品牌的创始人）站在维珍美国航空公司（Virgin America）的喷气式飞机前，在秀色可餐的空乘人员中间挥动香槟，那简直帅呆了。但如果沃伦·巴菲特（Warren Buffett）以同样姿势站在他旗下的奈杰特（NetJets）公司的飞机前，那场面简直不能想象。

"吹哨子"的故事表明了一个基本事实：卓越领导力不能轻易被考量。领导力理念可被度量，因为理念很容易被传播。在拉尔夫的事例中，领导力理念是：杰出领导者能捕捉到卓越表现的瞬间，并将之反馈到整个团队中。你可以把这个理念教给需要的人，使之受益。正如你可有效地教会有抱负的领导者这些理念，如"员工的敬业度会提高客户的忠诚度"或"现有的客户就是你最好的客户"。

然而，到了某位领导者手中，理念就变成了具体的实践、一系列的行为和一套方法。其中会涉及到人的因素，实际运用这一理念的某个人，也就是某个拉尔夫。对拉尔夫奏效的方法，用到领导风格不同的人身上就可能东施效颦。我说"不适用"意思是"看起来不真实"。借用的方法会显得不自然、不舒服；想借用这个方法的人会发现自己行动脱节，直觉也派不上用场——他成了弗兰克式的领导者（Franken-leader）。

没有人会想追随弗兰克式的领导者，因为这样的人节奏慢、危险，最糟糕的是，难以把握。有人总是根据自己的内心行事，哪怕面临新境界时，他们的行为会在某种程度上与之前的行为相一致。

这类人的一大特点是其行动可把握，你知道其立场，也知道自己如何与之保持步调一致。在领导者不遵从内心行事时，跟从者就表现不出这种一致性。他当前借用来的方法可能会与其后使用的方法相冲突。

领导者毫无把握地从一种方法换到另一种方法，由此传达出一些不清晰、前后矛盾的信号，再没有比这更让员工感觉害怕的行为了。在对多种类型的团队进行研究后，我们发现了这一点。此外，我们还知道，这种情况同样也适用于员工。2002年，盖洛普公司（Gallup）的吉姆·哈特（Jim Harter）及其同事发表了对员工敬业度研究的报告，其中涉及到10885个团队的31万名员工。这是迄今为止此类分析中规模最大的一次。他们发现，无论对于员工敬业度还是流失率，第二大关键因素都是员工对“我知道公司对我的期望吗”这一问题的回答。

如果你是一位领导，现实性是你最宝贵的财富；如果你打算尝试并不适合自身特质的方法，就会失去这一财富。这并不意味着，你不可以向其他领导者学习。只有从与你的特质相匹配的领导者身上，你才能汲取到精华。

你的算法模型

回顾文中之前提出的第二个问题。我的建议是，如果两个条件能够得到满足，领导力的培养应该个性化。一是涉及到领导力是否真的因人而异；我希望已经说服你。那么，二是领导力培养计划能否适合不同风格的领导者？

在过去几年间，许多组织已经开始尝试这样做。希尔顿酒店集团（Hilton Worldwide）旗下有多个专注于服务的品牌——汉普顿旅馆（Hampton）、希尔顿家木套房酒店（Homewood Suites）、希尔顿花园酒店（Hilton Garden Inn）和希尔顿欣庭套房酒店（Home2 Suites），它们推出的活动就是很好的例子。就像很多高管一样，这些品牌的负责人菲尔·考德尔（Phil Cordell）也注意到了这一麻烦的事实：他下面最优秀的主管们风格不同。然而，他及其管理团队也留意

到，虽然风格形形色色，但大致可分为类似的几个群体参加同一类培训，并学习彼此的实践经验。

在与我公司合作时，菲尔的团队考虑到领导风格的不同，采取了一个五步流程，其具体步骤如下。对于在领导力培训方面有志于创建算法模型的任何组织而言，它们都是“及时雨”。

第一步：选择评估工具。网飞公司有自己的电影测试；《纽约时报》有自己的推荐引擎。在实施个性化的领导力培养计划之前，公司需要用一种工具来确定每个人的领导类型。然后，领导力培养的部分内容，虽然不是全部内容，经过过滤，得以传送给相应的领导者。

组织可用现有的个性考量标准，比如：迈尔斯-布里格斯性格分类法（Myers-Briggs）、DISC性格测试、赫曼大脑优势量表，或者，他们可以创建自己的方法。因工作需要，我们在StandOut程序中设计了算法，这是我们的领导力特质评估在线工具。StandOut是一个场景判断测试工具，也就是让人们指出自己对一系列场景最可能的反应。与要求被测试者对自己多项特质打分的评估相比，我们的测试聚焦于行为本身，可以更好地捕捉到人们是如何被别人理解的。通过对后续表现能被追踪的43万多人进行调研后，我们开发出了StandOut程序。

我们的分析表明，广泛见于受访者身上的一系列行为可以被分为9类，我们把它们称之为“优势特质”。它们代表着在这些个体领导身上，特定特质聚集并融合的最常见方式。

第二步：评估公司的优秀领导者。在专注于服务的希尔顿品牌旗下，我们从业绩排名前10%的总经理中选择了150人，把StandOut运用他们身上。

结果，与领导力培养的公式化模型相反的是，我们并没有发现所有领导都有共同的一两项最明显的特质；我们却发现他们占据了这九类特质中的大多数。该模型并不异常：我们发现微软、科尔士百货公司

（Kohl's）和仁爱之家（Habitat for Humanity）的领导所属特质大致相当，而全美独立学校协会（National Association of Independent Schools）的校长们所属特质也颇为类似。在希尔顿，我们发现每类特质中都有一些异常突出的领导者，因此我们开始学习，究竟是哪些特质使他们出类拔萃。

第三步：采访不同风格的领导者，找出有效方法。即使他们成功的程度都差不多，不同优势特质的领导也有着不同的领导方法。在美国宾夕法尼亚州经营一家汉普顿客栈&套房（Hampton Inn & Suites）的戴安娜说，关键是要用一种吉祥物来代表她希望员工表现出来的行为和态度，并让他们团结在这周围。她选用的吉祥物是一只海龟——“因为如果不把脖子伸出来，你就会毫无进步。”她说，让工作充满“个性、目标”至关重要。也难怪她会这么说：她的StandOut结果表明，她本人擅于激励别人，倾向于制造出能量、兴奋感和戏剧效果。

提姆是美国时代广场希尔顿花园酒店的一位总经理，领导特质是教导型。他的一个妙招是：在酒店为员工开办一个图书馆。他让每位员工每个月都捐赠一本书，无论这本书是小说还是其他作品。和其他老师一样，提姆认识到不断学习的价值。在像酒店这种服务导向型、充满变数的行业中，员工们每天都会遇到新问题。通过借阅式图书馆，提姆传达出一种明确信息：员工有学习的自主权，事实上，酒店也期望他们能够彼此分享酒店经营知识。

梅勒妮（领导优势特质：供给型）在她位于美国北卡罗来纳州威尔明顿的酒店中为员工奉行一月两次的“午餐支付薪水”活动，其目的在于，让团队成员分享惺惺相惜的故事和细节，而且，梅勒妮本人率先垂范。在午餐结束时，她分发大家的薪水，这样，支付薪水这一举动感觉不像是按合同酬劳，更像是梅勒妮本人在具体表达对大家的感谢。

还有史蒂夫的例子，史蒂夫是加拿大多伦多机场附近希尔顿花园酒店的总经理。他完全不可能成功地采用戴安娜、提姆或梅勒妮的方法，

即使你求他，他也不可能成功。对于史蒂夫来说，可行的方法是"三次和两小时法则"，即：每天三次检查客人的各种意见，酒店都要在两小时内给对方反馈。史蒂夫是均衡型领导。因此，他最有效的方法是以组织结构、规则、公平和确保事情正确为核心。

以上描述的任何方法都不会出现在任何一本标准化的运营流程手册中，让每个人都去使用这些方法是错误的。然而，也确实有一些管理人员能从一些方法的使用中受益，或者他们能从这些方法中得到灵感，去创建自己的有效版本。但一大挑战是，如何把成功领导的实践经验传授给有类似优势特质的成长期领导者。

第四步：将算法模型发送给合适的受训人才。公司应该评估所有成长期领导者，找到每个人最重要的两项优势特质，把具备这两项优势特质的杰出领导的实践经验提供给他们。

我们的算法利用的是一个不断增长的理念、创新和实践数据库，并把它们作为领导可能会试用的一系列方法推荐给他们。因为我们的推荐只反映了对与这些领导者"类似"的人的有效方法，所以他们会提升自己的创造力，而丝毫不会影响自己的真实性。

结果转眼而至。凯文是亚特兰大汉普顿旅馆的总经理。他发现，作为酒店的关键指标之一，被称为SALT（Service and Loyalty Tracking，服务与客户忠诚追踪）的客户满意度衡量指标，就是如此。酒店对管理团队和前台团队中每个员工的优势进行了评估，并把推荐的方法与这些员工进行了匹配，之后不久，酒店发现，衡量前台工作有效性的SALT分数上升了4.8%，而酒店总体的服务分数上升了3.7%。

如果不加以巩固，新知识就会慢慢消失。认识到这一点，菲尔·考德尔（Phil Cordell）让我们和汉普顿旅馆的品牌团队一起负责1850家汉普顿旅馆的可持续性学习，其方式是：设计一款通用于笔记本电脑、平板电脑和智能手机的网络App（菲尔的领导优势特质居然是先锋型，

这倒让我们略感意外）。一周两次，该App把来自表现最好的总经理的新方法通过视频和文本形式发送给其他领导者。

在设计该App时，我们依赖于某些原理。我们希望交流具备以下特征：

简短。每种方法都被集中发送出来。有些评论家认为，当今社会对简洁、快捷的信息更新、微博的迷恋是有害的，因为它们使我们的工作更易受干扰，使我们不能集中注意力。我们不这么认为，人们之所以喜欢短平快的信息交流，是因为我们的大脑结构更适合于接受简短、频繁的刺激，而不是持续性的信息输入。

个性化。虽然算法可以确保用户接收到的大部分方法都来自于与其优势特质相匹配的领导者，但偶而，这款App也会有特立独行的一面，发送的一些另类方法，主要来自于优势特质完全不同类别的领导者，这既是为了增添新奇色彩，也是为了避免回音室效应。

互动性。在收到某种方法后，用户要么“弃之不顾”，要么“妥善保存”。被弃之不顾的方法就永久消失了，而被妥善保存的方法则被储存在该用户自己的知识库中。知识库会越积越多，许多方法会被积淀下来，厚积薄发，以助主人在今后工作时“灵光一动”。

如果你是汉普顿旅馆的团队成员，每周二和周四该App都会往你的邮箱发一个新提示。你可以立即将其付诸实践。比如，大卫（主导性的优势特质：顾问型）最近就收到过这样的提示：“文化差异从来都不是与人不睦的借口。人们会把困难重重的交流归因于文化差异。但通常原因很简单，也更实际。其解决途径是，让大家重回会议桌，找到解决问题的方法。你将能打破经验主义的阻隔。”事实上，一直以来大卫都在团队里避免这个敏感的问题。在这个提示的提醒下，作为领导者的他站了出来，建议团队如何齐心协力，共同进步。

有时，提示甚至会让你产生强烈共鸣，以至于你想把它做成刺青，刻在自己的脑门上。珍（主导性的优势特质是：激励型）曾经收到过这么一贴："你的气场充斥整个办公室。如果你过得很愉快，人人都会受到正能量的影响，士气大振。负面情绪令办公室一片灰暗，人人都打不起精神，此时，你不需要强颜欢笑，因为无效，你应该到外面呼吸一下新鲜空气，调整情绪；还可以待在自己的办公间，关上门，直到情绪重新转好。"珍的反应是什么？"我把这个提示保存起来，并经常翻阅，"她说，"早上我到办公室的第一件事，就是翻阅这个提示。我需要不断提醒自己，我对员工的情绪有多大的影响力。"

第五步：让系统具有"动态智慧"。个性化算法的核心理念是，它必须不断增进对你的了解。随着每一次的互动，App会增加对你领导力细节的了解。随着你对所接收方法的效果进行评分，该程序会追踪你的反应，并变得更加智能，知道哪种方法更符合你的需求。随着领导、方法和使用者反应的样本规模越来越大，这种双向式沟通渠道应该能变得不亚于开头提到的客户推荐引擎。

该程序也会变得越来越富有智慧。随着应用数据的累积，它应该可以回答许多重要问题：最有效的领导者比别人保存了更多还是更少的提示？接收者更偏爱哪类提示，是视频、音频还是文本形式？领导者的特质不同，答案是否也有差异——比如，是否先锋型领导喜爱视频提示，而均衡型领导则更愿意对文本提示做出回应？当我们撰写此文时，StandOut这款网络App已经发送出去了超过1.2万份的个性化提示。从接收者的反应中，我们得知，教导型领导保存的提示最多，影响型领导保存的最少。

现在，我们正把该模式应用于其他组织。在这些组织中，我们很快进行到了第五步。在这一环节里，我们采访了最佳领导者，将这些原始素材添加到不断增多的提示库中，而且每位领导对这些提示的反应也不断精炼着他/她自己的领导力算法。我们发现，如果你所在组织采用了该模式，五步曲将会自动开启。这一动态型智能系统，利用同事间

的彼此分享，具备了巨大能量，完全可以颠覆当前盛行的领导力培养模式。

定向样本建议

如果你的领导特质是建议型的，该提示适用于你：

帮助他人限制其选择范围。当谈到某一问题时，你要说“要么选A，要么选B”。这种直截了当的表述对你奏效。

如果你的领导特质是联络型的，该提示适用于你：

把你的主意与某位同事或客户的成功关联起来，向他们表明，你的解决方案将如何提高他 / 她的影响力和控制力。某些人这样做可能会显得控制欲太强，但你却不会。

如果你的领导特质是创造型的，该提示适用于你：

保持沉默，足够长时间的沉默，让对方感到不舒服。然后，他就会打破沉默，说出一些反映自己优势和抱负的信息。

无限领导力

陈旧的领导力培养模型过于公式化，虽然简单易上手，但混淆了两个事实：不同领导者的“法术”各有千秋，你得心应手的方法对他人并不

见效。

这一旧模型还忽视了员工的额外努力，我们知道，当员工觉得自己带给公司的价值受到认可和重视时，不用扬鞭自奋蹄，更加自觉自愿地多投入。根据前文提到的盖洛普的分析，每天都被激发出潜能的员工，出现在高绩效团队中的几率要高38%，在客户满意度评分中排名靠前的几率会增大44%，人员流失率也会降低50%。如果领导们学会了激励员工潜能的方法，后者的敬业度就会提高。最近我们对一家零售公司的高级和普通地区经理开展了一项研究，该公司在采用一项基于特质的领导力培养模式之后的9个月里，员工的敬业度指数平均值上涨25个点。

我们需要一种新模型，这种模型要可考量，还要考虑到每个领导者独特的领导特质和方法；而且，这种模型要足够稳定，能一次性培训几百名领导者，还要足够动态，能适时融入并发送新实践和其他创新方法。

可喜可贺的是，这种模式的原型已经在我们周围四处开花了。每类原型的内容开发者都认识到，他们必须让自己开发的内容具有个体相关性，而实现这一点的最有效路径就是通过你自己的算法来过滤内容。

当然，这一新模型将很快突破组织局限，这是不可避免的，我们也希望如此。很快，“云”里会出现那么一块空间，它会不断从表现优秀的领导者那里聚拢最佳方法、提示和新实践；它会根据每个人的独特领导力算法对这些信息进行分类；它会把最适合你的方法发送给你；在获知你的反馈后，它会精练自己的智能过滤器。而它，就是你自己的个性化领导力教练，其动力来自于和你最相像的高层领导者。

它不会把你变为理查德·布兰森或沃伦·巴菲特，史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)或谢丽尔·桑德伯格(Sheryl Sandberg)。然而，它会点石成金，把你打造成富有个性的杰出领导者。



马库斯·白金汉 是TMBC公司的创办人，该公司致力于开发基于优势的各种技术和项目。他最新出版的一本书是《脱颖而出》（ *StandOut* ），该书由托马斯尼尔森出版社（Thomas Nelson）于2011年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

作者回访

算法模型能教出领导力来吗

本文是HBR编辑总监茱莉娅·柯比对马库斯·白金汉的回访摘要。

茱莉娅·柯比：每个人喜好不同，服务商提供个性化服务很好理解，但领导者之间差别特别大吗，值得我们去设计个性化的培养方案吗?

马库斯·白金汉： 我们对领导者有两点认识。一是，当我们看到一位领导者时，就能辨识出来。二是，没有一个领导者与别人完全一样。

我们知道，领导力具有独特性，这是量化的结果。当你开始衡量性格的时候就会发现，与领导者和其他职位之间的差异相比，领导力效力之间的差异更为显著。

茱莉娅·柯比：那么如何做到根据领导者的不同特质制定培养计划?

马库斯·白金汉： 如果你运营一家像柯尔这样的美国大型零售商，做法首先是确定算法。我们碰巧使用了StandOut这个特质评估算法。所以，你首先要做的是，对公司中最好的领导者进行StandOut或其他算法的特质评估。

通过算法，你能了解公司里不同类型的领导者，然后在各个类型中挑选数人。对这些人进行访谈，找出他们的独特领导力：方法、创新点等。这么做，我们称之为“最佳实践发现访谈”。然后，你把最佳实践或者创新收集起来。针对未来领导者、成长期领导者的培养计划，都

可以利用该算法。你将每个领导者与前面从类似特质领导者那里收集到的技能和策略相匹配。这样一来，你就完成了筛选和发送。

茱莉娅·柯比：如果我是一位培养期的领导，那么，当接收到这些提示时，我会如何反应？

马库斯·白金汉： 以前，你可能会通过一些培训项目获得这些。但是今天，随着智能手机和平板电脑的普及，它们成了一种沟通渠道。通过这样的设备，我能够获得个性化的视频、音频和文本内容。

未来，如果有一部智能手机或者一个平板电脑，我就能得到一个相似的杰出领导者的录像带。他有与我一样的特质，告诉我他正在做的事情。我会把它导入智能手机中，然后与之互动。我当然可以选择删除或者保存这些提示。

通过过滤，我们可以创造一个友好的用户界面，使得人们逐步建立一个知识库——就像你在读书时重点标记的那些地方。你不会记住260页所有内容，但你会记住那些标记。

茱莉娅·柯比：你在文章结尾处提到一旦你建立某一个系统，为特定类型的领导者提供定制化或者私人化的建议，那么你就建立起了一个超越单个公司边界的系统。你能谈谈这个么？以及未来领导力培养方向是什么？

马库斯·白金汉： 我认为，在算法时代，领导力发展将超越任何一家公司的范围。由此，人们可成立一个领导力学院，找到数百个风格各异

的领导者，通过访谈，掌握他们的策略和方法，汇集他们的管理智慧。然后，把它们放在“云”里，使之成为领导力学习的知识库。

如果建成这么一个库，那么有志成为领导者的人和成长期的领导者都能够找到适合自己的学习内容和榜样。这一定是超越公司边界、集合不同杰出企业领导者的智慧。这就是我对未来领导力发展的一个愿景。它不仅是效率的提高，因为你不会再试图向人们灌输他们不需要的方法；此外它也让人感觉更为真实，这也是我们最终想要从领导者那里得到的东西。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

HR · 管理创新篇

新雇佣时代：联盟关系
人才管理五大关键问题
试用制营造好团队



从契约关系到联盟关系

新时代员工与老板关系大揭秘

《哈佛商业评论》出品

如果你刚刚从管理者晋升到领导者，我们还推荐您阅读《从契约关系到联盟关系》增刊，这是一本揭秘新时代员工与老板关系的力作，请点击购买kindle版 。

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监　Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao，Li Shuai，Zhou Yuan, Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004935-20140903

最后修订：2014年9月3日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：　@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

战略

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗？

公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

"塑造型"战略最适合中国企业



数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

战略

- 瞬时竞争战略
- 你的公司有理论吗?
- 公司理论与价值创造
- 新竞争战略崛起
- “塑造型”战略最适合中国企业



数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出品

增刊：数字时代的快战略

序：抓住“快战略”

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗？

中国视角：公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

“塑造型”战略最适合中国企业

版权页

哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

抓住“快战略”

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版高级编辑

当今时代，最大的一个特点是“快”。新技术层出不穷，新创企业如雨后春笋般涌现。数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化使整个商业环境出现了前所未有的变化。

此时此刻，公司战略遇到麻烦了。现在已经很少有公司能保持真正具有持续性的竞争优势，因为消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，过去那些成功的战略很快会失去竞争优势。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向，只不过企业现在需要的是“快战略”。

《瞬时竞争优势 》一文里提到，企业必须抛弃旧有的战略制定方法，原因是竞争优势常常会在一年内消失殆尽，耗时数月制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。瞬时竞争优势摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

《新竞争战略崛起 》一文则给出了关于竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙

伴交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。基于这个定义，以价值为基础的业务战略（Value-based Business Strategy）开始崛起，价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

快战略、用数学模型计算战略决策都是就战略谈战略，而《你的公司有理论吗？》一文里却提出，战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。一般来讲，实践者们往往将战略视为是发现和瞄准具有吸引力的市场，然后调整它的市场定位，以从中获得持续性竞争优势。

公司如何找到新的竞争优势，需要一套公司理论，指导企业家和CEO们如何将公司的独特资源和能力与其他资产结合起来，去创造价值。一套好的理论包括对行业前景的前瞻性视角，深知公司内部哪些能力能转化为未来优势的内部视角，另外还包括知道哪类资产能创造价值的交叉视角。

在快速变化的时代，企业需要意识到速度的重要性，在拥有一套理论的基础上，快速制定战略决策，以保持企业的基业长青。

数字时代的快战略

瞬时竞争优势

丽塔·麦格拉思（Rita Gunther McGrath）| 文

安健 | 译　熊静如 | 校

在风高浪大、暗礁急流的商海沉浮，哪家企业都不能保证拥有持续性竞争优势。要在瞬息万变的环境中屹立不倒、基业长青，我们需要制定新的战略指南。

公司战略遇到麻烦了。“建立可持续的竞争优势”是大部分公司战略课程的核心，是沃伦·巴菲特投资策略的基础，也是最受世人尊敬公司的成功秘诀。但商业世界已对这种理念沉迷太久。我并不是说这理念本身有什么错。显然，用无法被效仿的方式进行竞争是一件非常了不起的事，并且，即便在今天，依旧有公司能创造并长时间地保持竞争优势，例如通用电气、宜家、联合利华、Julius Berger建筑公司和瑞士再保险公司（Swiss Re）等等。但是，现在鲜有公司能保持真正具有持续性的竞争优势。消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，而我们早已对幕后的推动力量耳熟能详：数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向。例如，在消费电子、快消品、电视、出版、摄影等行业中，一些领军者依旧可以有效地竞争，但它们抛弃了旧有的战略制定方法。当下，竞争优势常常会在一年内消失殆尽，因此，耗时数月来制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。

尽管单个优势的持续时间短暂，但多个瞬时优势组合在一起，能够保证公司在较长的周期内取胜。有些公司已经做到了这一点，例如美利肯公司（Milliken & Company，美国纺织品和化学品公司）、高知特公司（Cognizant，全球IT外包服务公司）和Brambles公司（澳大利亚物流公司），它们摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。这些公司鼓励持续性的变革，规避僵化带来的风险。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

我不是第一个探讨“快速竞争下如何改变战略”的作者，实际上，本文借鉴了伊恩·麦克米兰（Ian MacMillan）（我们曾多年合作撰文）、凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）、伊夫·多斯（Yves Doz）、乔治·斯托克（George Stalk）、米柯·科索宁（Mikko Kosonen）、理查德·戴维尼（Richard D’Aveni）、保罗·努内斯（Paul Nunes）等学者的研究成果。但是，这个领域的研究以及真实的商业现状已经到达了一个转型的阶段。公司战略领域要承认一个现实，很多相关从业者已经接受的现实：持续性竞争优势已经不再是常态，而是例外；瞬时优势已成为新的标准。

瞬时优势是什么

任何竞争优势，不管它持续2个季度还是20年，都需要经过同样的生命周期。（见图“瞬时优势的浪潮”）对于拥有瞬时优势的公司，当优势逐渐消退时，公司需要更快地度过战略生命周期，且更频繁地切换优势周期。过去公司要建立可持续多年的长期优势，现在由于优势的生命周期变短，它们需要更深刻地理解战略生命周期的各个不同阶段。

竞争优势始于启动期。公司在启动期发现机会，并调用资源抓住机会。在这个阶段，公司需要思维活跃、有无限创意的员工。不过，它们对实验和重复尝试游刃有余，却很容易厌倦结构和条理，不善于管理大型的复杂组织。

紧接着是上升期。商业创意正式提上日程。这个阶段，公司需要能巧妙组织资源，也需要能如期将商业创意前景变成现实的人。

如果公司足够幸运，它们将进入收获期。在这个阶段，公司将获得利润和市场份额，迫使其竞争对手作出反应。这时公司需要的，是并购、决策分析和提高运营效率的高手。一般来讲，成熟公司不缺乏此类人才。

成功的战略行动常常会引来竞争，最后削弱公司的优势。为了保持其竞争优势，公司这时不得不重新进入部署期。这一阶段，公司需要的是能大胆改变商业模式和利用不同资源的人才。

在有些情况下，竞争优势会消失，公司不得不进入退出期。在这一阶段，公司需要抽出资源，并将其部署到下一个竞争优势周期中。要管理这一过程，公司需要那些坦诚、强势、能做艰难抉择的人。

不难理解，不管公司的发展程度如何，它们的共同目标是要进入竞争生命周期中的收获期。但就像我在上文列举的，不同的阶段需要不同的技能、标准和人才，来完成各阶段中的不同任务。要建立迭代兴起、连绵不断的竞争优势，公司将面临更大的挑战，它们需要组织好多种互不相容的经营活动。

美利肯公司是一个非常有趣的案例，公司所在的行业因竞争被毁灭，它却奇迹般地存活下来（美国纺织业灭亡的周期较长，现在很多公司就没那么幸运了）。由于纺织制造业整体向亚洲迁移，到1991年，美利肯公司所有的传统竞争对手都消亡了。在美利肯公司的案例中，我们看到了一个清晰的行为模式：进入朝阳领域，退出夕阳行业。最终公司退出了其绝大部分纺织业务，但这并非一朝一夕之功。从1980年代直到2009年，公司逐渐关闭其在美国的生产厂（公司尽了最大努力，来重新安置失去岗位的员工）。同时，公司在国际扩张、新技术和新市场中投入资金，打开了多个其能力所及的新领域。1960年代，公司专注于纺织和化学品业务；1990年代，公司的重心是先进材料和防火产品；进入21世纪，公司又成为特殊材料和专利化学品行业的领头羊。

直面残酷现实

在利润至上的商业世界，鲜有公司会奖励直言敢谏、向实权高管提出竞争优势消逝预警的一线员工。公司总是倾向于强化现有优势。而到了问题变得很明显，终于被高管们发现之时，它们已经无路可退。同样的故事无数次地在IBM、索尼、诺基亚、柯达和很多公司身上重演，在陷入绝境之前，它们的一线员工早就已经收到预警信号。

欲赢在优势转瞬即逝的时代，你必须坦诚地评估：公司是否已面临丧失现有优势的风险。问问你自己，你的企业是否存在以下情况：

• 我不会购买自己公司的产品或服务。

• 我们的投入没有减少，甚至在增加，但利润或回报率却没有提高。

• 消费者发现更加便宜或简易的解决方案，这些方案对他们已经“足够好了”。

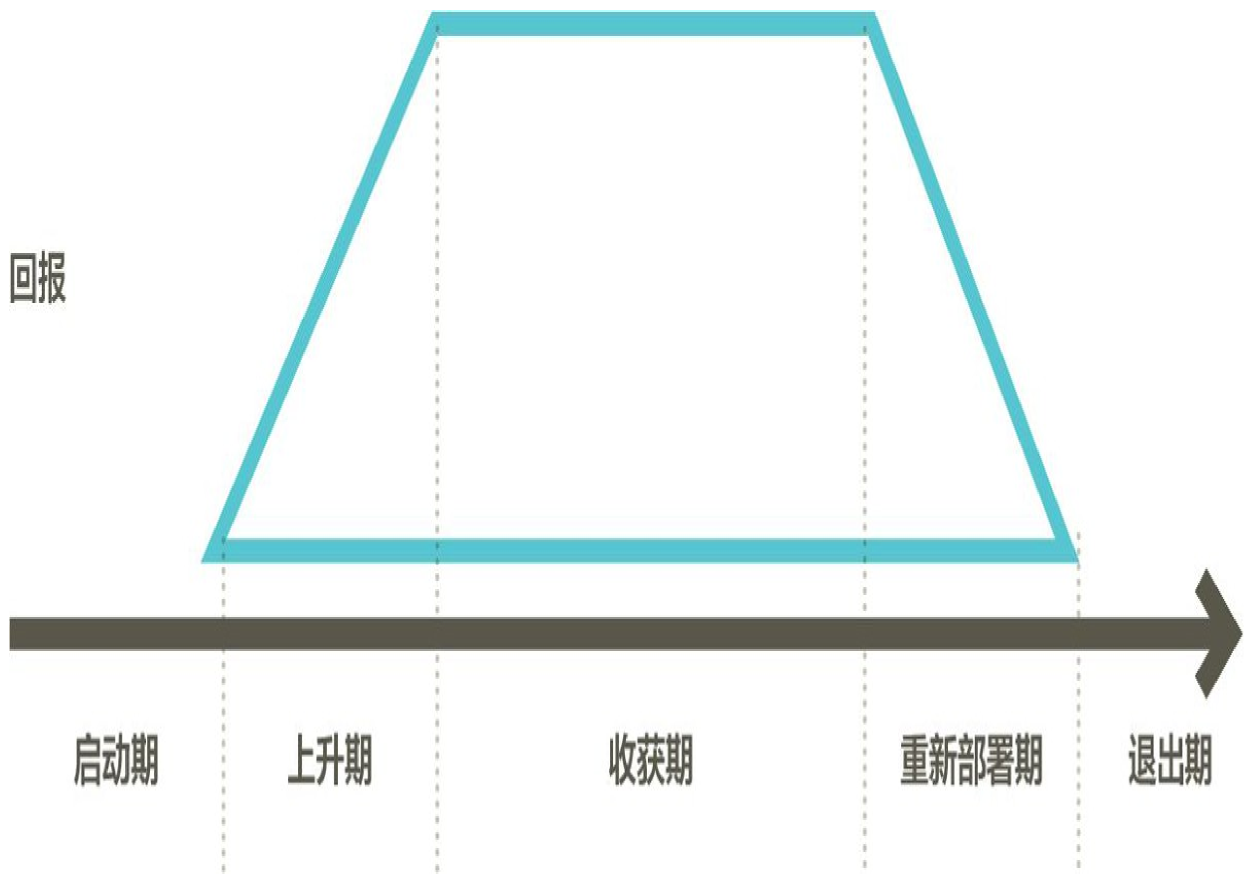
- 在我们预料之外的地方出现了竞争。
- 对于我们的产品，消费者已不再感到兴奋。
- 对于我们希望雇佣的人，公司已经不再是他们心中最佳的工作场所。
- 一些最优秀的人才正在离开公司。
- 我们的股价正不断下跌。

如果上述陈述中只要有四个令企业中枪，那么毫无疑问，公司的竞争优势正在消逝。

不过，只是发现问题还远远不够。你还需要抛弃很多竞争战略的传统观念，因为旧的不去新的难来。

瞬时优势的浪潮

在高速变化的行业中，公司需要快速地运行竞争优势的每个阶段。由于很多战略行动将成为短期行为，公司需要制定战略行动的流程以及开发和管理该流程的能力。



（ 返回阅读原文 ）

7件危险的杀伤武器

在快变环境中，大部分管理者都明白，他们需要改变公司的运营模式。但是一些根深蒂固的传统观念却常常将公司引入深渊。以下是最常见到的陷阱：

先下手为强陷阱 这种错误的观点认为，第一个进入市场或第一个收购资产的公司能建立持续性的竞争优势。在某些行业中，例如飞机发动机或采矿业，这种说法确实成立。但在绝大多数行业中，先发优势不一定能够持续。

优越感陷阱 绝大多数早期技术、流程和产品都无法像成熟竞争对手那样有效。由于这种差距，很多成熟公司会骄傲自满，不再改进成熟的

产品和服务，直到初创公司发展壮大形成威胁。这时，传统公司常常没有时间再亡羊补牢了。

性能陷阱 在收获期，很多公司的产品性能超出了消费者的需求，但公司却不愿推出简化版本。当便宜的、简化的替代产品能满足消费者的需求时，他们就会抛弃传统公司的产品。

资源分配陷阱 在大多数公司中，那些管理最大最赚钱业务部门的领导者有绝对的话语权。这些人可没有兴趣将资源投入到创新业务中。我记得，大约在2004年，我拿到了一款诺基亚的产品，它像极了今天的iPad。这款产品能上网，能浏览网页，它甚至有一个雏形初现的APP库。诺基亚为何不在这个突破性创新中投入更多资源呢？因为公司当时的重点是大众手机市场，而资源分配也与其相匹配。

结构空缺陷阱 当我问管理者，创新中遇到最大的障碍是什么？我常常听到他们回答："我们的组织结构缺陷造成创新失败。"当机会与组织结构产生矛盾时，企业往往会选择放弃，而不会去改造。例如，一家制造商可能放弃向服务业务转型的机会，因为，这需要它们根据客户体验整合业务活动，而非简单对产品线进行改进。

官僚主义陷阱 在很多公司中，资产越多，员工数越多，就代表着公司的状况越好。在这种情况下，公司鼓励财富积累和官僚主义，并坚决维护现状。这种歪风会遏制实验、迭代学习和风险承担，导致热衷创新的员工离开公司。

偶发性创新陷阱 很多公司没有建立竞争优势的系统和流程，这导致创新成为一种偶发性的行为。因为仅有个人力量对创新进行支持，公司的业务波动会让创新变得异常脆弱。（见表"迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗？"，它能告诉你，你的公司会不会掉入这些陷阱之中。）

8种转变打造瞬时优势战略

要建立多个瞬时优势，公司的运营方式要作出8个主要的转变。

1 拆掉行业藩篱，转向竞争领域 在传统管理理念里，通过观察相似公司，你就能发现适合自己公司的战略。最具影响力的战略框架——迈克尔·波特的五力模型认为，公司要和相似行业中的其他公司进行对比。然而在今天的商业环境中，行业之间的界限正在迅速模糊，这会让公司遭遇意想不到的竞争。

我看到很多“非传统”的竞争对手屡次出奇制胜。例如在1980年代，各大货币中心银行并没有把梅林证券新推出的现金管理账户服务视作威胁，因为当时没有一家银行提供这样的服务。当各大银行意识到危险来临时，它们已经损失了数百万美元的存款。最近几年，这种现象变得越来越普遍。谷歌进军手机操作系统和在线视频业务，让传统手机业务受到了严重的冲击。零售巨头沃尔玛则开始试水医疗服务业务。而支付业务正被来自不同行业的公司所颠覆，例如手机运营商、互联网信用提供者和刷卡机制造商。

今天的战略需要在“角斗场”中精心谋划竞争行动，我所谓的“角斗场”由一个细分的客户群、一项产品或服务，以及投放地点构成。这并不意味着竞争行动策划已与行业无关，但仅有行业层面的分析，企业无法看到完整的竞争环境。事实上，瞬时竞争优势的概念，不像传统的那样，强调公司利润高于竞争对手，而是注重在一个给定的空间内，更好地帮助消费者完成他们“需要完成的工作”。

2 设定广泛主题，鼓励员工尝试 你将目光转向角斗场，意味着依靠一大群初级员工或顾问分析出竞争优势的途径行不通了。今天，优秀的战略制定者不但会分析数据，还能通过先进的图像识别、直接观察和解读竞争环境中的微妙信号来设置宽泛的主题。在这些主题下，人们可以自由地尝试不同的方法和商业模式。以高知特公司为例，它清楚地设定了自己想要占据的竞争领域，同时允许一线员工在该框架内享受一定的自由度。高知特设置了“工作的未来”这一宏大的主题，涵盖了一系列服务。这些服务意在帮助公司客户重新思考它们的商业模式、对员工团队进行创新并重新规划公司的运营。当然，这些服务要全部采用高知特的软件。

3 采用新标准 支持创新活动 在竞争优势转瞬即逝的时代，旧的标准常常会在决策时判定创新没有意义，从而使创新胎死腹中。净现值规则就是一例，它认为你会完成所有已经开始的项目；竞争优势会持续相当长时间；还认为即便优势减弱，项目还具有“清算价值”。这常常会导致公司对新机会的投入不足。

公司可以采用一种“真实选择(Real Options)”的方式来评估创新活动。真实选择指公司可以先对创新项目进行小规模的投资，让创新人员获得权利而非责任，大大提高他们对创新的投入程度。这样公司就可以在尝试和犯错中不断学习。Intuit公司（美国最大的自助财务管理软件公司）就将实验视为一个核心战略流程，使该公司的创新能力呈几何级增强，使它不断进入新领域，尝试新产品。公司的设计创新副总裁——卡伦·汉森（Kaaren Hanson）最近在哥伦比亚商学院的一次会议中表示：重要的是“爱上你要解决的问题”，而不是解决方案，并且要习惯于不断地对答案进行调整和重复。

4 聚焦于用户体验和解决方案 随着进入门槛的快速降低，产品功能可以在一秒钟之内被复制。在很多行业中，连服务都已经被商品化。一旦有公司证明了消费者的某种需求，竞争对手会立刻跟进。但客户真正渴望的，是精心设计的客户体验和他们面临问题的全面解决方案。不幸的是，没有几家公司能提供这样的服务。有太多公司过度聚焦于内部，而忽略了消费者体验。举个例子，你给有线电视公司或电信公司打电话，来电自动被转到电脑服务，而电脑需要知道你的客户号码，你也按照要求提供了你的号码。最终，由于你的问题过于复杂，电脑又把你转回人工服务。结果服务人员的第一个问题，还是请你提供客户号码。你不得不再次输入。这个简单的例子说明，大部分复杂组织的客户体验是割裂的、脱节的。

善于利用瞬时优势的公司总站在客户的角度，考虑客户需要达成的结果。在这方面，澳大利亚Brambles公司是一个很好的范例，尽管该公司所在的行业看上去乏善可陈（货柜物流管理）。该公司意识到，食品杂货店最大的成本之一，是摆放货物所需的人力成本。于是Brambles公司想到了一种解决方案，它们设计了一种塑料桶，种植者可以在田间采摘后立即把作物放入其中。装好的桶可以直接被拎上货架，供顾客自行挑选。这大大降低了人力成本，更妙的是，到达销售点的蔬菜水果外观更有卖相，因为在农田直接装箱、用卡车运到仓库、储存室直到货架，避免了各个环节的反复碰触。尽管这项创新看起来没什么技术含量，但它和其他类似行动一起，提高了公司的利润和市场份额，更不用说客户的满意度了。

5 建立强大的关系和网络 在瞬时优势的环境下，只有少数竞争壁垒依旧有效，人才和个人关系网是其中之一。实际上，有证据显示，最成功和最抢手的员工都是那些有强大关系网的人。很多公司已经意识到，与客户建立牢固的关系，是竞争优势的主要来源，因此它们开始在沟通和网络中进行投资，不断深化与客户的联系。Intuit公司在官网上开辟出一个空间，客户可以进行互动，解决彼此的问题，分享自己的想法。对于那些解决典型问题的客户，公司会找到他们，在网站上给予他们荣誉称号，附带简短的个人介绍。亚马逊和到到网（TripAdvisor）都认为，它们各自社区对客户的帮助，是公司为客户提供的核心价值之一。社交网络让客户拥有前所未有的互联能力，企业的信用可以在瞬间建立或被摧毁。

公司管理网络的能力还体现在维护重要关系上。Infosys公司选择客户十分挑剔，但其客户保有率却能达到令人咋舌的97%。Sagentia是一家英国技术咨询公司，它们小心的确保每一位离职员工都获得满意的离职条件，并且能找到适合的新岗位。即便像在通用电气这样的大型工业企业，高级管理层也常常花费大量时间建立并维护与其他公司之间的关系。

6 避免硬性重组，学会健康退出 在寻找那些能适应瞬时优势的公司时，我发现了一个令人惊讶的事实，公司很少会进行重组、人员精简或大面积裁员。取而代之的是，大多数这类公司会不停地调整分配自己的资源。在Infosys公司，有人告诉我，这里的人不会“砍掉某个项目”。当一个战略行动逐渐收缩时，他们会说它的“重要性正不断降低”。

当然，有些时候裁员和业务的突然变化是难以避免的。此时公司面临的挑战是以一种损失最小、利益最大的方式退出现有业务。Netflix公司

的管理层坚定地认为，网络视频点播代表着未来的发展趋势，因此公司决定放弃DVD快递业务，转向网上点播业务。但公司在退出方式上犯了错。2011年，公司管理层作出两项决定，彻底激怒了客户。首先公司大幅度地提高了会员月费，同时将DVD租赁和视频点播业务拆分。这给用户搜索和购买电影带来极大的不便。就算公司管理层的预测是正确的，DVD业务最终失去生命力，公司也完全可用更优雅的方式退出（难以全身而退）。

让客户从旧的竞争优势中退出的过程，非常像让客户尝试新产品的过程，只不过两者的方向是相反的。并不是所有的客户都准备好以同样的速度迁移，因此，公司应做好分层，计划好哪些客户应该首先迁移，哪些客户应该在第二批迁移等等。

假如，Netflix没有对所有客户涨价，而是向那些愿意放弃DVD服务的客户提供折扣，这样可以吸引一批客户向新业务迁移。然后，Netflix可以规定，用户每月只能有一次机会获得新的DVD，要想随时获得，他们必须付出额外的费用。这会吸引一批“轻度用户”向网络视频点播服务迁移。当这些用户开始觉得新服务有足够吸引力时，该公司就能对主流用户提价了。问题的关键是，如果公司采取断然措施，可能会激怒那些还没有准备好的用户。

7 系统性地支持早期创新 当竞争优势最终消失时，公司需要一个流程来建立新的优势。这意味着，创新不是偶发行为，它需要公司严密地组织。

擅长创新的公司都有相似的管理流程。它们的管理结构适宜进行创新：公司会设立单独的创新预算和创新团队。让高管有权对创新项目作出快速决策，不必经过既定的项目决策流程。有了专项的创新预算，新的战略活动就不用和成熟业务争夺资源。此外，这些公司能清

楚地预见不同阶段的创新活动，也善于将这些创新融入到整体战略中；它们会系统地寻找研发部门甚至公司范围以外的机会，调查客户需要什么，以及公司如何帮助它们。

8 实验、重复和学习 公司经常犯的一个错误，是用管理成熟业务的方式来开展新业务。实际上，它们需要专注于实验和学习。当发现新的机会时，公司需要作好变革和转变的准备。经历了“发现机会”阶段之后，企业进入定义和培植商业模式阶段。此时，商业计划落实为真正的业务，并开始试运行和客户服务。当新战略行动开始健康稳定的运行后，它才会进入上升期。然而，很多时候由于公司迫不及待地追逐利润，往往会过早地结束试运行阶段，导致推出的产品有严重的缺陷。还有些公司则会进行关键测试前，盲目地投入过多资金。

呼唤新领导方式

公司可能会有很多独立的竞争领域，并且它们都处于不同的发展阶段中。没有领导者能清楚地掌握所有的战略活动。领导者需要做的，是给出方向性的指导原则，为创新和其他关键活动设置流程，并利用他们的影响力引导创新活动的发展方向。这需要一种新型的领导者：他们敢于质疑现状，而不是维护现状。优秀的领导者会主动寻找不同意见和进行坦诚的辩论。思想多元化可以帮助企业更好地捕捉到潜在变化的信号。更多的意见需要参与到战略制定流程中。

最后，在瞬时优势的时代，领导者需要意识到速度的重要性，他们要快速地作出决策，而非缓慢谨慎的思考。今天公司的竞争优势可能只会持续5分钟，机会窗口可能在眨眼间关闭。

关于战略，有一点始终不曾改变 选择不去做哪些事比选择做更重要。即便公司在不同的领域内竞争，你能做的事情也屈指可数。所以你需要定义竞争的领域，取胜的方式以及如何从现有优势转到下一个优势，这才是至关重要的。有些人倾向性认为，战略已经失去意义。我的看法恰恰相反，我认为战略的重要性达到了前所未有的高度，但是今天战略存在的目的不再是为了维持现状和优势，而是为了打破现状。

迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗?

要抓住瞬时优势，公司需要新的运营模式。下面的诊断能帮助你找到公司需要变革的地方。根据你公司的状况，对下列情况进行打分。如果公司在某项上得分过低，你就需要好好审视这些状况了。

延长现有竞争优势　　建立瞬时竞争优势

延长现有竞争优势								建立瞬时竞争优势
大部分预算、人才和其他资源由成熟业务部门的管理者掌控	1	2	3	4	5	6	7	关键资源由独立部门控制，他们不参与业务运营
我们尽最大可能延长现有优势	1	2	3	4	5	6	7	我们尽早退出现有优势，开始探索新的业务
我们没有业务退出的固定流程	1	2	3	4	5	6	7	我们有系统的方法来退出一项业务
退出的过程十分漫长和痛苦	1	2	3	4	5	6	7	退出是正常业务新陈代谢的一部分
即便在不可预知的环境下，我们也要尽量避免失败	1	2	3	4	5	6	7	我们认为失败是不可避免的，我们尽可能从中学习
我们的预算制定周期是一年或一年以上	1	2	3	4	5	6	7	我们的预算周期较短，一般是一个季度或采取滚动预算制定法
我们一般不会改变已经制定好的计划	1	2	3	4	5	6	7	当获得新的信息后，我们可能随时更改计划
在资源利用方面，我们强调最优化配置	1	2	3	4	5	6	7	在资源利用方面，我们强调灵活性
创新是偶发性的	1	2	3	4	5	6	7	创新是我们的核心流程
我们很难从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会	1	2	3	4	5	6	7	我们经常从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会
我们最好的员工花费大部分时间来解决问题和危机	1	2	3	4	5	6	7	我们最好的员工在尝试新的业务机会
我们尽量保持组织结构的稳定，让新的机会适用于现有组织结构	1	2	3	4	5	6	7	我们认为，新的机会需要新的组织结构
我们认为分析比实验重要	1	2	3	4	5	6	7	我们认为实验比分析重要
当陷入危机时，我们很难与高管进行坦诚的交流	1	2	3	4	5	6	7	我们总能和高管进行坦诚的交流

（ 返回阅读原文 ）



丽塔·麦格拉思是哥伦比亚商学院教授，主要研究动荡环境中的公司战略。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

数字时代的快战略

你的公司有理论吗？

托德·岑格（Todd Zenger）| 文

鲁志娟 | 译　方颖 | 校

许多领导者开口战略闭口战略，但不知道战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。

管理者如何界定战略？多数公司高管的答案可能是：发现并瞄准具有吸引力的市场，然后通过周密计划赢得市场地位，获得持续性竞争优势。各家公司通过配置资源、安排经营活动，为客户提供独特价值，或是以低成本提供普遍性价值，以此赢得市场地位。战略就是市场定位，这依然是全球各大商学院的主流观点。根据这一观点，战略包括占据有利市场定位，不受竞争对手模仿和剽窃困扰，提供持续性利润流。

遗憾的是，如果高管们仅满足于简单占领和捍卫市场地位的话，投资者并不买账。股市上充斥着市场地位强大但股价低迷的公司股票。比如零售业巨头沃尔玛。对于沃尔玛的市场地位，想必是无可争辩的。它早期的业务重点是，在小城镇建立一个密集的区域性商店网络，这给它带来了强大的地位优势。而广告、定价、信息技术等配套措施也是为低成本、灵活的连锁店战略提供服务的。

尽管拥有强大的市场地位以及成功的战略布局，但是过去十二三年中，沃尔玛的股价大部分时间都表现低迷。这是因为目前的战略布局早已是意料之中的事了，投资者希望发现新价值，而且要呈递增势头。仅仅维持之前的业绩，哪怕业绩喜人，也很难推高股价，明天的惊喜必须要超过昨天，才能赢得投资者的芳心。

所以，我一直这样建议MBA毕业生，如果在他们面前有两个选择，一是领导一家管理不善的公司，另外一个是领导一家管理不错的公司，那么他们应该选择前者。想象一下，假如你在2001年9月份接过杰克·韦尔奇的帅印掌管通用电气的话，你将面对一群在过去20年习惯了40倍价值增长的股东们。人们对这样一家公司寄予的厚望难免令人望而生畏，这还是最保守的一种说法。

更让人难以接受的是，增长往往是以牺牲现有市场定位为代价的。正如“战略就是市场定位”这一观点的灵魂人物迈克尔·波特曾说过的，“一味追求增长，会牺牲公司的独特性，流于妥协、降低姿态、最终危害到其竞争优势。事实上，对于战略而言，迫切追求增长是危险的。”坦白地说，这一思维非但没有告诉人们如何持续创造价值，反而不鼓励企业追求对现有战略地位构成威胁的增长战略。尽管它也认识到这一困境，但是除了“固本”之外，它并未给出真正的建议。

事实上，领导者面前最棘手的战略挑战不是如何获得或保持竞争优势，而是如何找到新颖、意料之外的价值创造方式，遗憾的是，战略学都把关注点放在了前者。在下文中，我提出一种名为“公司理论”的新思路，向人们展示，一家老公司如何不断创造新价值。它超越单一

的战略，不是简单的到达某一目的地的路线图，它是一份战略选择指引。公司理论越完善，公司识别和制定持续性价值增长战略的成功率就越高。

有理论的公司叱咤风云

无论是产品开发还是战略，所有领域的价值创造活动都离不开对现有大量元素的重新组合。但是，在大量组合中挑选出适宜的组合无异于让一位盲人在险山峻岭中探险，他无法看清周边地形，正如战略家无法看清各种组合的真实价值一样。他（她）只能借助于想象力。

换言之，领导者必须借助现有知识和之前的经验，就周边地形制定理论模型，然后，进行有根据性的推测，找到有价值的组合，包括能力、活动及资源等元素。事实上，构建组合本身就是对公司理论的一次考验。如果这套理论正确，领导者还能看清相邻地形，并有可能找到其他有价值的组合。

那些商海上的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论。当继任者一旦丢失这一理论，这些公司往往会困境缠身。而所谓的东山再起往往意味着找回这些理论。沃特·迪士尼公司的历史就是一个最好的例子。对于如何创造价值，创始人有着一套非常清晰的理论，这幅图被收录在公司档案中，本文展示出其副本（参见图表“沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论”）。

该图描绘了一系列娱乐业相关资产，包括书籍、漫画书、音乐、电视、杂志、主题公园以及经销商授权，而位居核心的是电影。该图描绘了一种密集的协同联系，主要是核心资产与其他资产之间的联系。因此，就像图中明确标注的那样，连环画资产提振电影，电影业为连环画提供素材。迪士尼乐园与电影业互为补充。电视为音乐产品宣传造势，而电影为音乐部门提供歌曲和人才。沃特的公司理论或许可以

概括为："迪士尼在家庭动画及实景电影方面具有无敌竞争力，通过把电影人物和形象投放在其他娱乐资产上，这些资产或是作为电影业的补充，或是作为其价值的延伸，迪士尼公司藉此来不断创造价值，实现基业长青。"

可能沃特·迪士尼去世后，这一理论的影响力表现得最为明显。15年中，迪士尼的领导层似乎丢失了他当时的愿景。公司电影业务重心偏离了核心动画制作领域，从这一刻起，价值创造的引擎也熄火了。电影收入下滑；迪士尼乐园的门票收入增长停滞；卡通人物授权业务下滑。而每周日晚，很多美国家庭全家老小一起收看的电视节目《迪士尼的奇妙世界》也从电视网中下线。20世纪70年代末，当我跨进大学校门时，那些从小伴我们成长的迪士尼专卖店早已不见了踪影。

正当迪士尼上下陷入一片混乱之际，它在1984年还遭遇了恶意收购。收购方试图卖掉迪士尼的核心资产，包括电影图书馆以及主题公园周边的优质地产。资本市场对此表示欢迎，迪士尼董事会不得不作出关键性决定：究竟是把迪士尼高价卖掉，看着公司分崩离析，还是寻找新的领导层。董事会选择了后者，聘请了迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）。

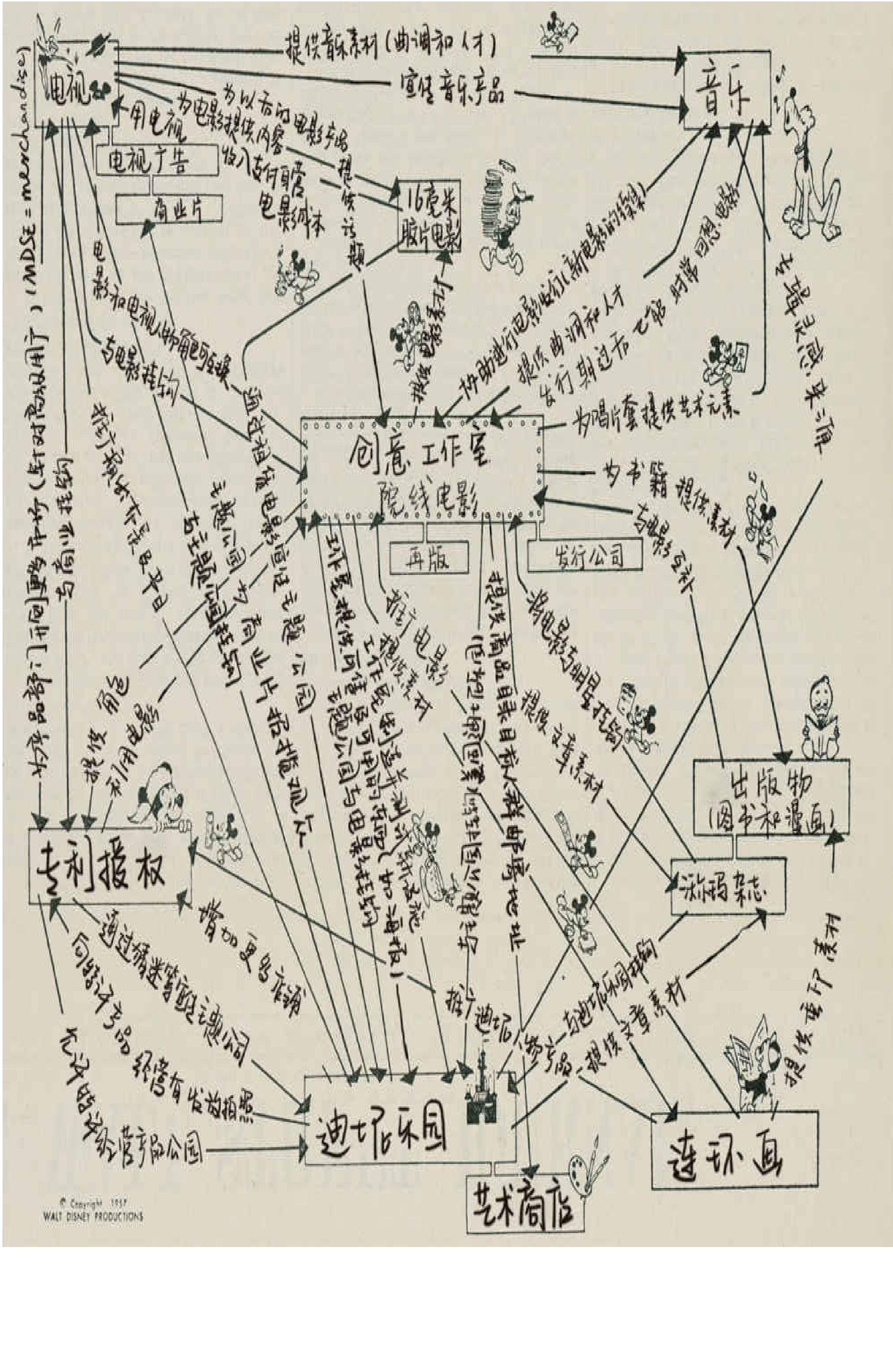
艾斯纳重新挖掘出沃特的理论，并在它的指导下大举投资动画制作业务，推出一系列大片，包括《小人鱼》、《美女与野兽》以及《狮子王》。之后的10年，迪士尼票房收入的市场份额从4%增至19%。人物角色授权业务增长了8倍。主题公园参观人次和利润率显著增长。迪士尼从录影带租赁和销售业务中获得的收入份额从5.5%增至21%。艾斯纳投资了新的主题公园，加大了动画电影方面的投资，并且根据公司理论，向相关业务领域进行扩张，包括零售店、游轮、周六上午的卡通节目以及百老汇剧。实际上，艾斯纳的做法就是让沃特的理论重见天日，并基于这一理论采取大规模战略行动。这一系列行动带来的效果显著，迪士尼的市值从1984年的19亿美元增至1994年的280亿美元。

从那以后，历史不断重演：尽管把电影搬到百老汇的舞台，是对动画电影、电影人物授权和主题公园业务的补充。但是，其他战略举措，比如1998年收购洛杉矶电视台、1995年收购Cap Cities/ABC、以及1996年收购洛杉矶天使队（Anaheim Angels）的交易，都不符合其公司理论逻辑。与此同时，由于迪士尼未能跟上科技大趋势，而且旗下顶级动画师跳槽到皮克斯，艾斯纳只能任凭核心业务——动画制作再次萎缩。后来，迪士尼和皮克斯签订了一份合同，可以获得他们的技术，但是二者的关系剑拔弩张，最后，就在艾斯纳离职前夕（2005年10月）双方不欢而散。

而他的继任者罗伯特·艾格（Robert Iger）反戈一击，不再满足于与皮克斯重修旧好，而是以逾70亿美元的价格一举收购了后者。迪士尼近期还收购了漫威（Marvel）、卢卡斯影业（Lucas Film），进一步巩固了这一核心资产，不过这些举措也把公司领入一块不熟悉的领域，漫威影片和《星球大战》的班底有别于迪士尼传统的公主王子类剧情。

这些战略试验能否创造价值还有待观察。不过，有一点是肯定的，那就是沃特·迪士尼的增长路线图在他身后很长时间仍在发挥着作用，这是对一种身后领导力的最好诠释。

沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论


电视
音乐
电视广告
商业片
16毫米胶片电影
创意工作室
院线电影
再版
发行公司
出版物（图书和漫画）
专利授权
迪士尼乐园
艺术商店
连环画
提供音乐素材（曲调和人才）
宣传音乐产品
为以前的电影宣传
为电影提供内容
提供话题
提供曲调和人才
为唱片套提供艺术元素
为书籍提供素材
推广电影
推广迪士尼乐园
增加更多店铺
提供文章素材
提供连环画素材
MDSE = merchandise
© Copyright 1957
WALT DISNEY PRODUCTIONS

沃特·迪士尼1957年设计的愿景图定义了公司的关键性资产，其中包括一项兼具价值和独特性的核心资产。此外，该图还描绘了各类资产之间的互补性商业模式。它还暗中揭示出整个行业的未来发展趋势，并就迪士尼未来可能涉足的相关竞争性领域提供了指引。根据这一理论打造出的资产和能力组合会随着时间的推移有所发展，但是，理论本身基本上没有变化。

（返回阅读原文）

战略的三种“视角”

迪士尼的战略具备强大公司理论的所有特质。它能不断给高级管理者一个明确的愿景，他们可以利用这一工具选择、收购和组织各种资产、活动以及资源。如何判断自己的公司理论是否好？答案是：公司理论能在多大程度上提供我所说的战略“视角”：前瞻性视角、内部视角以及交叉视角。下面让我们逐一分析。

未兆易谋的前瞻性视角 一套行之有效的公司理论能针对行业演变趋势阐明公司的信念和预期，预测未来客户品味或需求，预测相关技术的发展趋势，甚至有可能预测竞争对手的行为。借助前瞻性视角，可以判断哪类资产收购交易、投资或者战略行动对预测中的世界是有价值的。它应该既相对具体又不同于普遍认识。如果它过于宽泛，将无法识别出有价值的资产。如果广为接受，那么公司需要为目标资产或希望获得的能力支付高昂对价（因为存在竞争），或者令目标资产丧失独特性（因此不能创造持续性价值）。沃特·迪士尼的前瞻性视角是适合全家老小一起观看的电影市场魅力无穷。

了如指掌的内部视角 如果竞争对手拥有同样的资产，那么他们能以类似甚至更高的能力复制你的战略举措，这会威胁到前瞻性视角。因此，一种有效的公司理论是为本公司量身定制的，对组织现有资产和活动有着深刻的理解。它给你提供了一双慧眼，让你能够发现那些罕见、与众不同且有价值的事物。迪士尼公司对自己的认识是，公司在

动画片领域具有先发优势，并且进行了大笔的投资，能够创造出经久不衰、个性鲜明的角色，而与真人演员不同的是，这些动画人物根本不需要经纪人。

由此及彼的交叉视角 好的公司理论能发现公司有能力组合或收购的互补性资产，这类资产与公司现有资产相得益彰，共创价值。迪士尼的理论说明，一系列娱乐资产能从核心的动画业务中汲取价值。

将这三种视角结合起来，领导者可以采取一连串的价值创造举措。有关未来需求、技术和消费者品味的前瞻性视角，能帮助公司找到关联价值领域。有关独特资产的内部视角有助于获得前瞻性和交叉视角。通过交叉视角可以找到有价值的互补业务，从而突显出前瞻性领域。

史蒂夫·乔布斯的价值创造理论

2011年8月10日，苹果公司超过埃克森美孚，一跃成为世界上最具价值的公司。考虑到苹果公司1997年一度面临生死危机，能取得这样的成绩的确令人叹为观止。

尽管人们一致认为，苹果公司能取得这样的成绩，史蒂夫·乔布斯功不可没，但往往误解他真正的过人之处。正如沃特·迪士尼一样，乔布斯的伟大贡献不是一个产品、一项计划或者一种管理方式，他的伟大之处在于设计了一套价值创造理论。而几乎每一个所谓的行业专家或战略专家都曾喋喋不休地劝说他及其继任者放弃这一理论。

乔布斯的理论体现在1977年推出的苹果II电脑上。尽管其内部原理来自苹果联合创始人斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）的点子，但是乔布斯设计了便捷方便的包装和光可鉴人的外壳。这家以市场营销为重心的公司在把产品推向消费者时掀起了空前的热

潮。之后，苹果公司在个人电脑领域推出一系列新产品，每款产品都有一套独特的软件和硬件平台。

但是1981年，当IBM推出个人电脑后，掀起了行业转型。IBM个人电脑立刻赢得市场赞誉，尤其是其开放性平台。整个行业立刻转而生产与IBM电脑兼容的软件和硬件。更低廉的价格、更快的运行速度以及更大的存储能力，很快成为决定竞争优势的要素。与之竞争的平台迅速销声匿迹，接下来是15年的激烈竞争，直到戴尔最终在市场上赢得了一席之地。

但是，乔布斯仍然恪守一套完全不同的性能标准，反映出他的价值创造理论。这一理论不仅指导了苹果公司的计算机战略，也定义了后续的举措和战略选择。这点是在很长时间之后才显现出来的，但是总体而言，这一理论认为，消费者会为计算机及其他数字化设备的便利性、可靠性、优雅的外观支付一定溢价，而实现这些产品优势的最佳手段就是相对封闭的系统、大规模垂直一体化整合以及严格控制设计流程。

与迪士尼的理论一样，乔布斯的理论也涵盖了三大战略“视角”。受有关消费者品味进化的前瞻性视野启发，乔布斯认识到，计算机将成为一种消费品，就像索尼随声听一样。他相信，消费者会欣赏美学，并渴望创造出一件设备，像保时捷或者一件设计精良的厨具那样雅致。

在内部视角上，他认识到，要在这一竞争性领域中创造价值，最关键的内部能力就是设计。当然，这也在一定程度上反映了他的个性：乔布斯自诩为艺术家，他痴迷于颜色、完美性和形状。他把这种痴迷移植到了科技领域。《乔布斯传》的作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）写道：“一想到让苹果的伟大软件运行在其他公司蹩脚的硬件设备上，他就会焦躁不安。此外，他也不能想象，未经审批的应用程序或内容玷污苹果设备的完美性。”为了追

随乔布斯对设计的热情，苹果公司在研发方面投入巨资，研发投资占比远远高于其任何一家竞争对手。

乔布斯的理论也提供了交叉视角。借助这一视角，他能够找到创造价值的外部资产，其中包括从施乐公司收购的图形用户界面（GUI）技术。在对施乐公司进行的高调拜访中，乔布斯不断就施乐公司未能对该技术进行大规模商业化表示质疑。他发现，GUI技术完全符合他的理论，因为它让电脑变得更容易使用且颇具吸引力。有些人将接下来发生的事情作为技术转型史上最伟大的事情之一。

麦金塔电脑（Macintosh,即Mac电脑）是第一款充分体现乔布斯理论的产品，它赢得了广泛的赞誉，也带来了高利润（正如乔布斯之前预料的那样）。但是，IBM的标准早已确立下来了，对应的网络经济令人窒息。尽管作为一款高利润的细分产品，麦金塔电脑存活了下来，但是比尔·盖茨和其他人不断施以重压，想让麦金塔操作系统在外观和感觉上向IBM的系统靠拢。但是，乔布斯对此根本不买账。

之后的很多年，学界和记者们都嘲笑乔布斯的这一战略决定。乔布斯也被迫离开苹果公司十多年之久，部分原因在于他有些固执地坚守自己的理论。

后来，惠普、Sun和IBM试图收购苹果但未能如愿，不久后，乔布斯回归，成为商界传奇。多数人预计，他会把公司一卖了事。但是，他没有这样做，而是再次把自己的理论注入苹果公司，精简了产品线，并引入一系列新的麦金塔产品，并且不向第三方授权。更重要的是，他利用这套理论开拓了相关领域，在广泛的产品线中，成功采取了一系列战略行动。

苹果公司不是第一家设计数字音乐图书馆的公司，也不是第一家生产MP3播放器或者智能手机的公司。但是，它是第一家在设备

和用户环境设计方面考虑到高雅和易用性的公司，同时，苹果公司严格控制其附加产品、基础设施和市场形象。苹果公司展示出，乔布斯的理论可以广泛应用于计算机之外的很多产品，涉及的产业和产品种类横跨电视、视频系统、家庭娱乐、随身阅读器、信息传递，甚至是车载系统。相比之下，一度稳居市场高位的戴尔公司则在日益萎缩的个人电脑市场苦苦挣扎，寻找生路。

无价值的理论令企业步履艰难

不过，并非所有的公司理论都行之有效，有些公司甚至从未找到有价值的理论。美国电话电报公司正是如此。

1984年，7家地区性贝尔运营公司从美国电话电报公司分拆出去，贝尔母公司因此撤出地方性电话服务业务，其资产规模也从1500亿美元降低至340亿美元。美国电话电报公司只保留长话业务、制造业务西电公司（Western Electric）以及研发业务贝尔实验室。未来增长之路并不清晰，因此该公司需要一套新的价值创造理论。

分拆后，公司最初的一些战略举措显示，其领导层认为，可以利用其广泛的管理技能将长话业务创造出的大量现金流用于多元化收购交易和新业务上。在接下来的几年，该公司涉足数据网络、金融服务、计算机和互联网门户。但是市场表现乏善可陈，1995年美国电话电报公司放弃了多元化战略，宣布将剥离两项关键性资产：NCR和朗讯科技（Lucent Technologies）——实际上将公司分割成三家独立公司。

管理层很快就设计出一套新理论，反映出公司的理念，即与本地客户建立起最直接的联系，提供包括电话、宽带和有线电视服务在内的套餐服务。在这一理论的指导下，该公司在1998年到1999年间在有线电视行业进行了一系列大手笔的收购交易，涉及资金800多亿美元。不幸的是，其他公司和投资者也看到了其中的价值，这点也反映在了收购

价格上（每位订户成本超过4000美元）。尽管一开始市场对这些举措表示出了欢迎，推动美国电话电报公司的股价一度升至历史高点60美元。但是，到2000年5月份，该股回落至接近40美元。

美国电话电报公司再次质疑其理论，至少是在质疑其向华尔街兜售理论的能力。2000年10月份，该公司宣布，将分拆无线和有线电视业务，5年后该公司不得不为自己寻找买家。

这个故事背后的寓意显而易见：美国电话电报公司花了大量时间和精力，制定了一套强大的理论，就像迪士尼公司的理论，具体到整合后的资产如何创造价值。但公司分拆后的第一套理论未能明确指出，公司如何把所谓的管理能力逐一应用到新资产上去。它缺乏内部视角和交叉视角，更不要说前瞻性视角了。该公司的第二套理论同样漏洞百出：它具备前瞻性视角，但是由于这一理念已经广为大家所接受，因此无法带来独特的交叉视角。

公司理论帮你慧眼识珠

当从事并购交易时，一套设计精良的公司理论才会显示出其真正的力量。在市场上，价值创造总是落脚在最终支付的价格上，并且一套好的公司理论能让收购方以较低对价找到令它情有独钟的东西。

米塔尔钢铁公司（Mittal Steel）就是一个很好的例子。从1976年创立伊始到1989年，它都只是一家小公司，财务表现也在业内垫底。米塔尔钢铁刚开始只是印度尼西亚的一家小型钢铁厂，但它开发出一种新技术，直接还原铁技术（DRI），为小冶炼厂提供高质量的废铁替代品。

随着印尼经济的腾飞，一跃成为亚洲四小虎之一，米塔尔钢铁也不断成长。但是直到1989年，该公司才进行了首次重大扩张，从特立尼达和多巴哥政府手中收购了一家陷入困境的钢铁厂。这家工厂的开工率

只有四分之一，每周亏损100万美元。米塔尔钢铁迅速采取行动，通过转移知识、部署DRI技术、促销等手段，令该工厂起死回生。在接下来的15年中，该公司又陆续进行了一连串的收购交易，主要集中于前苏联阵营国家，结果证明，每笔交易都是一座金矿。

一套清晰、简单的公司理论指导着这一收购项目：米塔尔钢铁知道如何从从管理不善的国有钢铁厂中创造价值，这些工厂多位于发展中经济体，那里的市场需求十分旺盛。而其他许多钢铁公司都把精力放在了改善内部运营上，进行这类资产收购是难以想象的，尤其是那些拥有综合技术和大量铁矿石储备的公司，因此米塔尔钢铁可以独享这块蛋糕。

米塔尔钢铁的内部视角在于，它了解DRI的价值，相信自己有能力让老国企重新焕发生机。它的前瞻性在于，当看到新兴经济体日益强劲的钢铁需求之后，先人一步看到铁矿石资产的价值，以及行业整合带来的益处。它的交叉视角在于能够识别出哪类资产是公司的用武之地。

到2004年，米塔尔钢铁一跃成为世界规模最大、成本最低的钢铁厂。公司所有人拉克希米·尼沃斯·米塔尔（Lakshmi Niwas Mittal）目前是世界最富有的人之一。这一成功来自其公司理论，它就像一幅藏宝图，能不断发现对米塔尔钢铁独具价值的资产。

心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）曾发表过一个著名论断，“没有什么比一个好的理论更实际的了。”理论对有关因果关系的预期进行定义。它们可以帮助人们进行反事实推理：如果我的理论准确地描绘了我的世界，那么当我做如下选择时，就会出现如下结果。它们是动态的，可以基于相反的证据或信息反馈来做出更新。正如学术理论促使科学家们实现知识上的突破一样，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。它们为公司进入未知领域提供必要的远见卓识，能在人们选择不确定的战略试验时进行指导。更好的理论会带来更好的选择。只有为你的公司武装上一套设计精良的公司理论，你的价值探索之旅才不会那么盲目。



托德·岑格是华盛顿大学奥林商学院（Olin Business School）罗伯特和巴巴拉·弗里克（Robert and Barbara Frick）战略学教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

中国视角

公司理论与价值创造

刘学　刘闲月 | 文

企业应在理论的指导下找到新颖的、意料之外的价值创造方式。

经营哲学家查尔斯·汉迪（Charles Handy）曾说："一个真正成功的商人，就是在这个非连续性时代，使自己的行动保持内在连续性的人。"

20世纪90年代以来，企业的战略环境呈复杂多变、非线性、非常规的状态。产品生命周期越来越短，顾客需求偏好持续改变，产业壁垒不断降低、商业模式快速更替、竞争点日趋多元，使得企业的竞争优势越来越快地获取与消失、现有规则越来越易于被打破、产业边界经常被突破、顾客忠诚度持续地变化。在此竞争情境下，企业通过什么样的价值创造逻辑来适应、驾驭这些变化？是以变应变，还是以不变应万变？是固本守正，或是出奇制胜？

托德·岑格的文章《你的公司理论是什么？》为企业的最高经营者们思考上述问题提供了一个更具解释功能的综合范式：公司理论。托德·岑格"公司理论"的核心思想是，领导者们应该跳出传统的以竞争优势的

获取和维持为出发点的战略思维，而是在公司理论的指导下找到新颖的、意料之外的价值创造方式。这个理论为公司的高级管理者指明了愿景，绘制了增长路线图，提供了战略视角，即前瞻性视角、内部视角以及交叉视角。

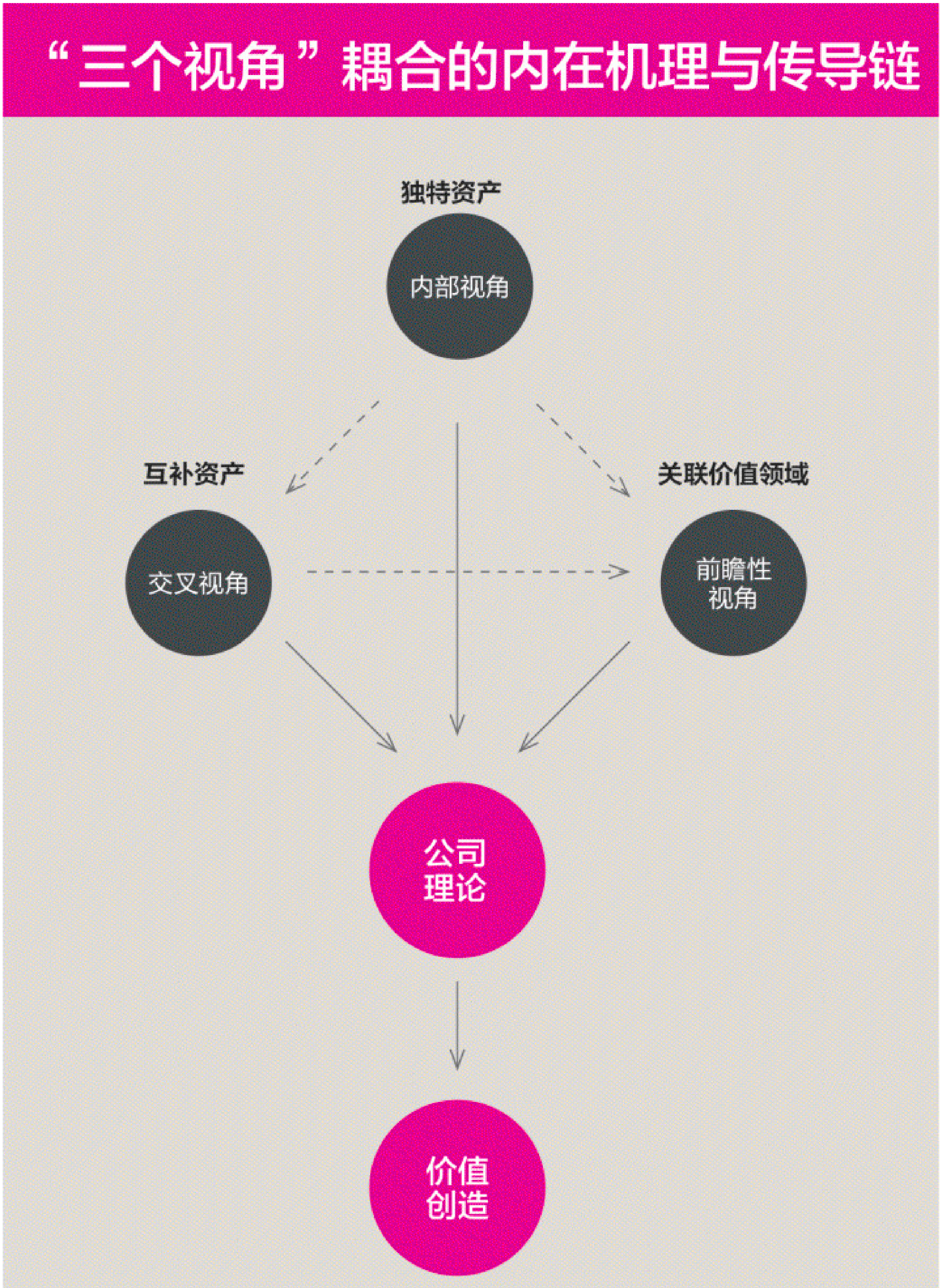
企业只有创造出顾客所能接受的价值，才能为股东、员工、投资者等众多利益相关者创造价值，而后才能持续经营。在顾客占据价值主导权的消费时代，传统的序贯型价值链已不再适应新的价值创造逻辑。迅速、准确地捕捉或预测顾客需求对于公司发现价值、定义价值，明确价值主张将发挥更大的影响，这需要公司的最高经营者们具有前瞻性的价值认知。前瞻性的认知有助于企业识别未来的价值领域，明确现有产品/市场组合与未来产品/市场组合间的关联，明确企业的增长向量，获取竞争优势，发挥内部的协同效应。由公司理论驱动的认知图式可以明确因果关系链，推演出未来的价值空间以及实现价值创造的路径。迪士尼公司和苹果公司的成功即是其创始人公司理论前瞻性的集中体现。基于沃特个人内隐的前瞻性思维外显于“一套连贯的价值创造理论”，这一理论为整个公司的发展提供的“蓝图”，而且迪士尼公司成长的路径已证实顺此理论者强，逆此理论者盲，甚至接近衰亡。

沃特和乔布斯的成功在于，他们最初的价值创造理论为后继高级管理者绘制了公司的“共同经营主线”，为他们提供了锦囊妙计，兼有战略设计学派与战略定位学派的思想影迹，即创始人为公司的未来编制了很大的价值网，确定了公司的价值边界。他们是公司未来价值的“建筑师”，公司战略的形成是一个概念作用的过程，要求未来的公司领导者保持价值承诺的一致性，资源投入的连续性。两位设计师即是查尔斯·汉迪所说的“真正成功的商人”。

前瞻性的视角是公司理论发挥效用的必要但非充分条件，经营者需要对公司内部资源进行有效地审视，以发现公司有价值且差异化的独特资产，进而设计出定制化、不可复制的公司理论，否则公司的前瞻性将受到威胁。资源观认为企业是异质性资源的集合体，“资源—能力—成长”的分析范式揭示了企业成长的源泉与动力，作者提出的内部视

角、独特资产即是基于资源/能力观的公司竞争优势来源，这种视角界定了公司的资源边界，决定着公司经营的纵深程度和横向多元化程度，同时有助于公司获得前瞻性和交叉视角，通过交叉视角找到有价值的互补资产与互补业务。因为明确了公司的“资源—能力—业务”边界就可以提炼出企业的核心资产与核心经营活动，两个“核心”的界定保证了公司价值创造的持续性，这也是沃特留给迪士尼公司最宝贵的资产，也是他身后领导力的集中体现。这一点正是我国企业家所缺乏的战略特质。

正如作者在文章中强调的，并非所有的公司理论都行之有效，而且有些公司从未找到有价值的理论，在不断的战略试验中涉险甚至衰亡。公司理论的无效可能归因于没有找到有价值的“元素组合”，也可能是公司理论“三个视角”的缺失或不匹配。一套好的公司理论需要三者的有机结合才能采取一连串的价值创造举措，美国电话电报公司的失败是即是“三个视角”的不完整、不匹配导致进入未知领域时做出了错误的战略试验；米塔尔钢铁公司的成功则是“三个视角”完整且有机的结合的结果。因为“三个视角”耦合得越好，公司理论越趋于清晰、完善，可操作，那么基于理论而驱动的公司认知图式将更有效地处理公司内外部的信息：更有效地分析优劣势、强弱项、机会与威胁；更有效地发现价值、定义价值、创造并传播价值。“三个视角”耦合的内在机理与传导链如图所示（根据文章思路所绘）。


“三个视角”耦合的内在机理与传导链
独特资产
内部视角
互补资产
交叉视角
关联价值领域
前瞻性视角
公司理论
价值创造



刘学是北京大学光华管理学院教授、副院长、北京大学战略研究所所长，刘闲月是北京大学光华管理学院、北京大学战略研究所博士后。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

数字时代的快战略

新竞争战略崛起

迈克尔·瑞尔（Michael D. Ryall）| 文

安健 | 译　杨俊　邓勇兵 | 校

价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

在《创新与企业家精神》中，彼得·德鲁克观察了那些依赖知识创新的行业，他写道："在很长一段时间内，人们可能会感觉到会发生某项创新……紧接着是突如其来的爆发。在此后短短几年内，人们会异常振奋，初创公司和新产品发布将层出不穷……最后是行业大洗牌，没有几家公司能最终存活。"

德鲁克认为问题的关键是由于以知识为基础的创新"几乎从不取决于某个单独的因素，而依赖于不同种类知识的融合"。早期技术突破确实会引领风潮，但只有所有条件都成熟后，人们才会取得有意义的进步。

尽管我无法证明德鲁克观点的科学性，但在战略研究领域，我认为这是一个极为精准的描述。在诞生之初，战略研究并不严谨，其内容大

多源于类似SWOT分析或波士顿矩阵等常识性方法。但是，1979年迈克尔·波特的五力模型永久性地改变了这个领域的面貌。五力模型巧妙总结了20世纪60年代和70年代，人们对产业组织的经济研究。几乎在一夜之间，基于知识的创新使战略成为一个重要的研究领域。波特为实践人士撰写的著作《竞争战略》也获得了巨大的成功。

波特的观点很快引起轰动，它甚至吸引其他领域学者对战略产生兴趣，并推动了战略管理协会（Strategic Management Society）和战略管理杂志（Strategic Management Journal，一份同行评议性质的学术期刊）的建立。同时，阐述组织间产生长期绩效差异原因的非规范性论文如雨后春笋般涌现。资源基础观理论、动态能力理论和交易成本经济学理论也逐一诞生。不久后，海量的相关实证研究也纷至沓来。

1996年，亚当·布兰登伯格（Adam Brandenburger）和小哈伯恩·斯图尔特（Harborne Stuart Jr.）提出了另一开创性理论——以价值为基础的商务战略（Value-based Business Strategy）。尽管对于战略领域的实践者而言，这个理论没有像波特的五力模型那样流行，但这项研究促使数量经济学家们发表了大量有关战略的文献。

竞争再定义：五力化一力

在大多数行业中，企业、供应商和客户，都有权选择如何以及和谁创造价值。为了创造更多的价值，他们可能改变与现有供应商和客户的交易方式，或者转投其他供应商或客户。反过来，企业的合作方（供应商、客户）也有类似的选择权，他们也可以选择如何与企业，以及他们自己的供应商和客户交易。

从这一事实中，我们可以得出对竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙伴交易

创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。该定义适用于行业中所有企业、供应商和客户。

有了这个定义，我们便可以为参与交易的合作方赋予身份，然后将它们放到数学博弈模型中，最后输入竞争张力的数据，当各方对资源和能力进行投入时，我们便能掌握这些投入所能带来的回报。你也可以利用大数据——在海量的数据库中跟踪客户的行为、开支、股价、公司账户等等，来帮助完成这项工作。到目前为止，其他任何战略理论都无法像价值捕捉模型一样，准确地对公司战略决策的效果进行建模，也无法利用数据对战略假设进行测试，例如，某项管理流程或投资能否提高公司在其行业内捕捉价值的能力。（见后文“战略缺失的一环”）

与波特的战略框架相比，价值捕捉模型的不同主要体现在两个方面。首先，对于公司面临的机遇，波特认为它在很大程度上取决于其他各方对公司拥有（或未拥有）的力量，例如供应商议价能力、客户议价能力、新进入者的威胁、替代产品威胁以及同行竞争。但是，其他企业可能会为争取该企业而相互竞争这种现象，只被视为其他企业施加在该企业的力量的调节因素而被掩盖。

波特将竞争与五类不同参与者捆绑到一起，增添了不必要的复杂性。相比之下，价值捕捉模型定义中只关注一种力量，它可以影响到公司运营的各方面竞争：供应商之间为争取企业用户的竞争，企业之间为争夺供应商的竞争；企业之间为争取客户的竞争，客户之间为争取企业的竞争。总而言之，行业中每一个参与者（无论是企业、客户还是供应商）自身都只受到一种竞争的影响。而这种竞争力的强度取决于实际创造价值与潜在价值之间的张力——潜在价值与实际创造价值之比越大，企业面临的竞争力强度就越高。而相对竞争力强度决定了一家公司能在竞争中占据的价值。

其次，价值捕捉模型清晰地区分了市场参与者创造的价值，和每一位参与者索取的价值之间的差别。实际上，尽管价值捕捉分析依靠前者

来导出后者的影响，但两者之间的区别是非常关键的。波特的五力模型再一次将这种区别深深掩盖，使其几乎消失不见。确实有很多人（也许是不公允地）认为，五力模型实际上是一个价值索取模型，而非价值创造模型。这也许解释了为什么很多非规范的竞争战略理论，例如克里斯坦森的颠覆式创新战略以及金和莫博涅的蓝海战略，它们都注重价值的创造，而非价值索取。

战略缺失的一环

在迈克尔·波特之后的第一代公司战略研究者提出了很多有趣的问题，但这些问题并没有超越“非规范推导”这一范畴。由于缺乏确凿和成熟的分析理论，实证研究者停滞不前，他们的发现只能将公司业绩与一系列“看似相关”的变量进行宽泛的关联。在面对竞争时，我们无法辨认公司业绩的因果关系，也无法定义基本原则。这使得整个战略研究领域患上了一种永久性的《追求卓越》综合征，一个“伟大的想法”不断被另一个“伟大的想法”否定。（1982年，两位来自麦肯锡的咨询顾问，汤姆·彼得斯（Tom Peters）和鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）发表了《追求卓越》，该书成为美国第一本突破百万销量的工商管理类书籍。但在《追求卓越》出版仅仅几年后，《商业周刊》就报道，书中用来举例的公司中有三分之一不再符合作者对卓越的要求——译者注）

公司战略领域所缺乏的，是一个对早期战略理论进行总结和改进的通用数学模型。公司战略领域为何缺乏融合趋势？因为在真实世界中，造成公司长期业绩不均衡的原因，是复杂、微妙和难以描述的。若要建立一个数学模型，它能模拟现实中动态的、高度互动的竞争环境，并真实地捕捉到各合作方的有限理性，这是一个异常艰巨的任务。因此，人们当时无法确认哪种数学理论能够解决这个问题，也没有足够多的接受过数学训练的战略理论家来完成这项工作。

金融界出现了截然不同的景象，很多新技术出现后立刻完成了融合。1970年代，资本资产定价模型和布莱克-斯克尔斯-莫顿期权定价模型的出现，给金融界带来一场革命。几乎在这些数学模型诞生的同时，美国证券价格研究中心的数据库便建立起来。很快，金融理论和实证检验之间的良性互动就建立起来，使人们对股票和各种衍生品回报的变量有了普遍和充分的理解。这些模型因此不断完善，它们的预测准确率能达到90%以上。此外，在运营学和营销学的部分研究领域中，人们也取得了类似的进展。

1996年，亚当·布兰登伯格和小哈伯恩·斯图尔特发现了战略中缺失的数学环节。合作博弈论能够有效地应用到动态竞争的研究中。在这个发现的基础上，竞争的价值捕捉模型可以让我们辨认资源和能力投入可能带来的潜在回报，而大数据技术更增强了模型的效力。战略研究领域现在正迈向一个新的节点，理论和数据之间终于能产生有意义的互动，就像在金融业一样，这些新的进展预示着创造价值的可能性。

（返回阅读原文）

从价值链到价值网

价值捕捉模型为管理者提供了一个新的方法，使他们可以绘制出公司的竞争状况。在传统思维和波特的战略模型中，价值被视为一连串行为产生的结果，例如一家公司从供应商获得原材料，增加一些价值后，将产品出售给客户。公司会与供应商和客户讨价还价，它们的盈利能力取决于公司价值/价格比与竞争对手相较之下的吸引力。

而价值捕捉模型则替换了公司的价值链，我将这种新的概念称为价值网地图。本质上，价值网就是一个生产性的社交网络，网络中的连接由实际发生的和潜在的交易所定义。价值网地图包含两个主要的组成

部分（见图“价值索取的不同视角- 价值网如何运行”），首先是公司的价值网本身，它包括与公司进行实际创造价值的交易各方（一般是供应商和客户）。如果在价值网外不存在创造价值的机会，那么就不会有竞争，而竞争对交易创造的价值有无可争辩的作用:如果没有竞争，交易的各方只能在（价值网内）他们中间进行讨价还价，每一方都想说服其他方，扩大自己应得的价值。

竞争来自价值网地图的第二个组成部分——价值网外的各方。他们希望与价值网内部各方进行交易，但是由于某些原因，他们目前还无法参与这类活动。例如，假设制造商A希望让零售商B销售自己的产品，但由于零售商B缺乏货架空间，双方未能达成合作。在价值捕捉模型中，所有外围各方的组合叫做公司价值网的竞争外围（Competitive Periphery）。当外围中的参与者希望和公司进行交易时，公司从价值网中捕捉的价值就可能提高，因为如果公司在现有价值网内获得的回报太低，他们就可以选择切断交易联系，与外围中的各方组成一个新的价值网。

让我们看看亚马逊的在线图书销售业务在刚刚起步时（1994- 2001年）的情况。尽管拥有革命性的技术，销售额也快速增长，但公司却陷入长期亏损中（见图“价值索取的不同视角- 亚马逊早期的价值网”）。这是由于，任何想和亚马逊交易的买家都可以轻松进入价值网，因此，亚马逊的竞争外围（争夺与亚马逊交易权的各方）是空的。

有趣的是，亚马逊公司的问题直接来源于公司的创新，从实体店销售转向在线销售有效地解决了公司的容量限制问题。举例来说，我曾经是亚马逊的早期客户，因为在其他实体书店中，我很难找到如此多的数学专著。从此我不用排队购买书籍，或竞拍有限的客户名额，也不用担心某个亚马逊狂热支持者会将我与亚马逊的关系中排挤出来。

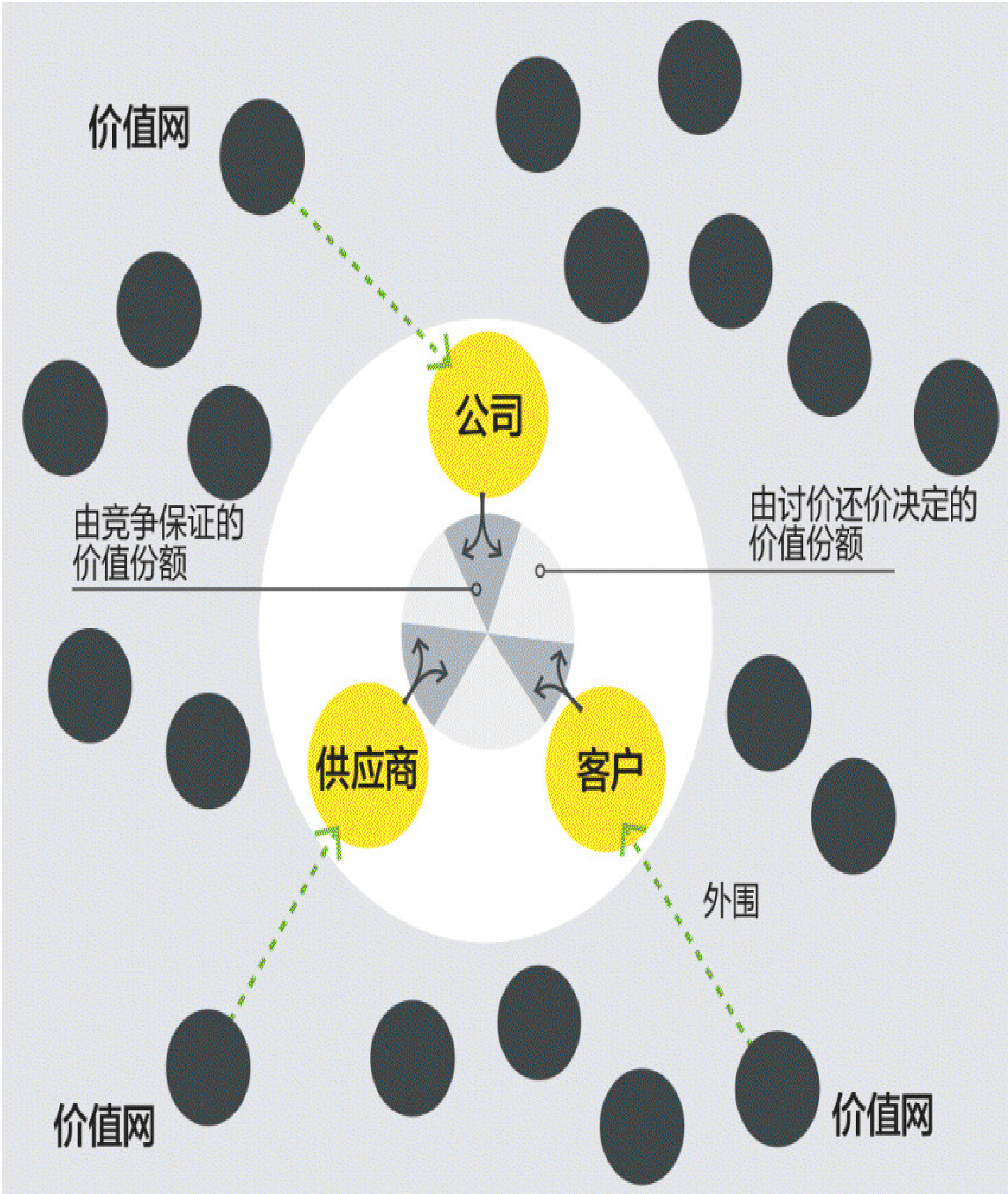
让情况变得更糟的是，巴诺书店（Barnes & Noble）的网络销售部门也乐于向亚马逊的客户提供价值相似的交易。当时网络零售书店之间的差别微乎其微，即便是微弱的价格差异，也会让购买者在几秒钟或几

次鼠标点击之内叛逃。因此，外围中的购买者给零售书店带来强大的竞争。不难想象，亚马逊的利润非常低，因为当时的客户索取了市场价值蛋糕中最大的一块。

价值索取的不同视角

一张价值网地图能描绘出提供产品或服务，并创造价值的各参与方之间的关系，这些参与方包括公司本身，公司的供应商和公司的客户。

传统意义上，价值创造被视为是一条链条连接的一系列行为。而在价

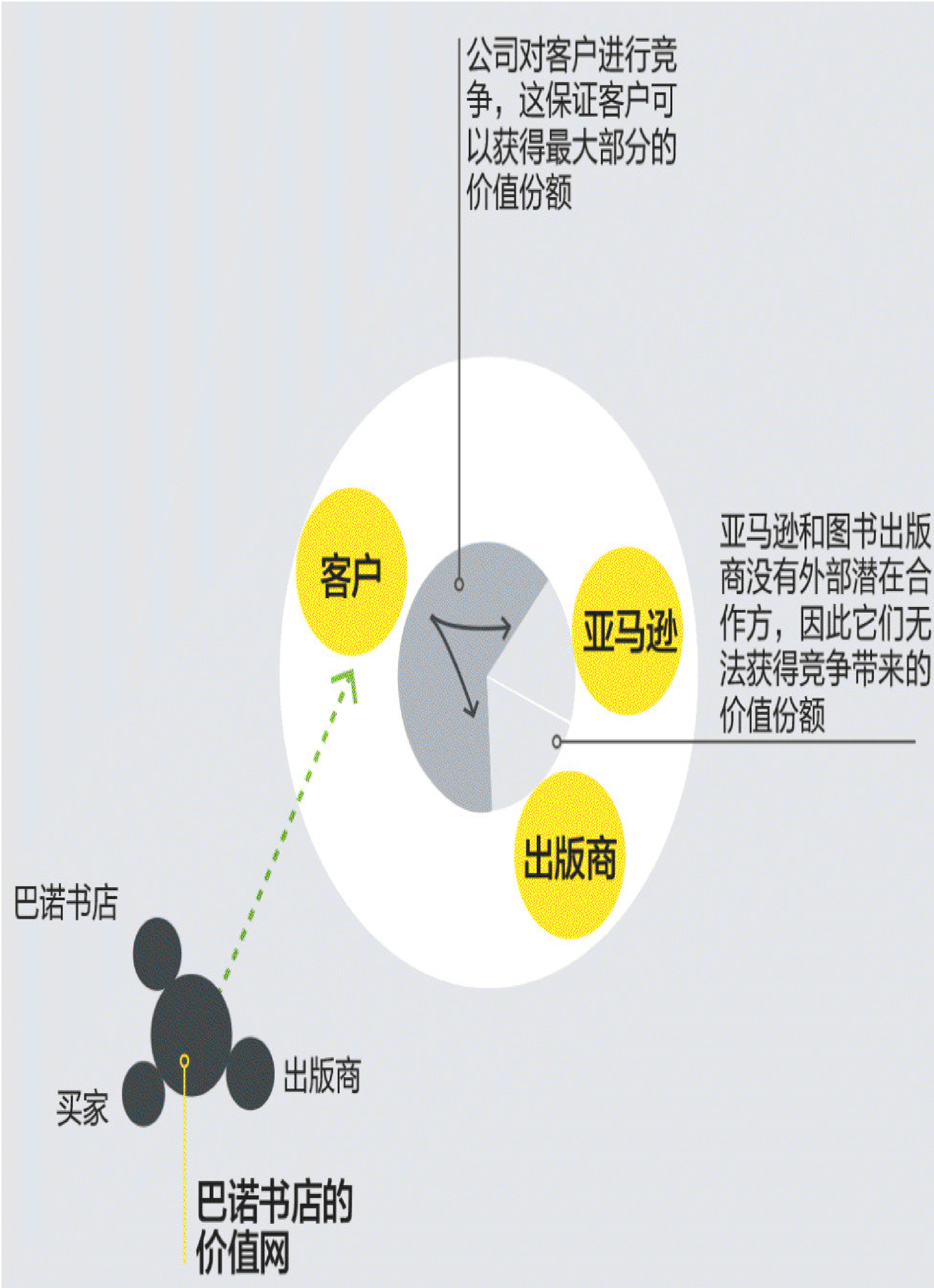


价值网如何运行

传统意义上，价值创造被视为是一条链条连接的一系列行为。而在价值网中，一家公司和其供应商和客户进行交易，创造出一定量的价值

（由图中心的圆代表）。每一方能捕捉的价值量取决于两个因素：（1）价值网外各方与该方进行交易的兴趣度；(2)该方对其他各方的议价能力。

（返回阅读原文）


公司对客户进行竞争，这保证客户可以获得最大部分的价值份额
客户
亚马逊
出版商
亚马逊和图书出版商没有外部潜在合作方，因此它们无法获得竞争带来的价值份额
巴诺书店
出版商
买家
巴诺书店的价值网

亚马逊早期的价值网

在开展网上图书零售业务初期（1994- 2001年），亚马逊公司的价值网包含公司本身、公司的供应商（图书出版商）和公司的客户。当时亚马逊的客户还有其他交易选择，最主要的竞争对手是巴诺书店的网络分支。因此，公司之间的竞争保证客户可以索取价值中非常大的份额。而亚马逊对价值网外供应商打开大门，任何出版商都可以跟亚马逊合作，亚马逊的服务不会造成供不应求的现象。因此，亚马逊不会获得供应商竞争带来的价值份额，公司只能寄希望于竞争份额之外那部分可怜的价值了。

（返回阅读原文）

计算战略决策

到目前为止，我对价值捕捉模型的描述，还集中在那些个体公司控制范围外的变量——公司现有价值网中的合作方以及他们面临的竞争强度（取决于价值网外潜在的合作方）。但是，这些变量基本无法说明公司最后能捕捉的价值，它们只能决定价值网中公司价值份额的上限和下限。尽管有时竞争的效应是非常微妙的，但公司合作方面临的竞争力强度决定了公司价值份额的上限，而公司自身面临的竞争力强度决定了价值份额的下限。

当然，公司实际捕捉到的价值是该公司战略决策的结果。常理告诉我们，公司对资源和能力进行投入的选择能够影响公司的竞争机会和结果。通过将合作博弈论应用到价值捕捉模型中，我们不但能证实这种常理的正确性，而且可以理解并预测战略决策对结果的影响。这时，价值捕捉模型对价值创造和价值索取的区分就变得非常重要了。

一家公司对其能力和资源的战略投入可以从两个维度进行衡量：（1）公司资源和能力对价值网中各方创造的实际价值和潜在价值的影响；（2）在交易中，公司从合作方索取价值的能力，该能力的提升也取决于公司对资源和能力的投入。对价值（不管是实际价值，还是潜在价

值）产生影响的资源和能力，是由公司的竞争意识所驱动；相反，用来劝说合作方放弃价值，从而索取价值的资源和能力是由公司的议价意识（Persuasive Intent）所驱动，这些资源和能力超越了竞争范畴。

一般情况下，一家公司会根据它面临的竞争力强度，运用其竞争资源和能力，以提高公司能捕捉的价值范围（下限、上限或两者同时提升）。如果公司部署资源，将价值下限水平提升到价值上限原先所在的水平，那么公司就会从中受益，尤其是当公司的议价资源薄弱时。一家公司的竞争性资源一般很容易辨认，公司的产品和服务、生产资产、创新技巧和客户服务质量都会影响公司在价值网内创造的价值，以及它和竞争外围中合作方可能创造的潜在价值。

广告也是竞争性的，有些广告的目的是为了提高客户购买公司产品的意愿（例如通过改善品牌形象）；有些则是为了减弱客户购买竞争对手产品的意愿，这样就可以削弱竞争对手针对公司价值网内客户（相当于竞争对手外围中的潜在客户）的竞争。这些广告活动通常可以提高公司可捕捉价值的上限；对比广告（进攻性广告）则会增强潜在客户对公司产品的购买意愿，提高公司对外围中潜在客户的竞争力，从而提高公司可捕捉价值的下限。

在现实中，广告常常同时具备两个方面的功效。例如，通用汽车公司在一则广告中推广其子公司安吉星（OnStar Service），就指出其他汽车企业无法提供这样的服务。通用汽车这则广告的目的是为了提高其产品的吸引力，同时降低其他品牌车辆的吸引力。一个类似的例子是一则安眠药广告，它的宣传语是“不会形成依赖”（Not Habit Forming），一针见血地讽刺了竞争对手的产品。

当公司面临的竞争力强度足够低时，它能捕捉的价值上限和下限之间会产生一个较大的差距，这时公司的议价资源和议价能力就变得非常重要了。在这样的情况下，公司应该对资源和能力进行投入，以劝说价值网内合作方让出价值。这样的行动有时会成为公司利润主要的获

取力。例如，汽车经销商就经常利用高超的销售技巧，使购买者让出部分利益。

要看一家公司如何整合不同种类的资源，苹果公司是一个非常好的案例，它的网络销售业务与亚马逊遇到窘境形成了鲜明对比。苹果在2001年推出iTunes，到2010年，苹果已经成为世界最大的音乐销售商。2011年iTunes的销售收入达到14亿美元，根据相关估算，其毛利率高达30%。

对于实体商品，公司可以将容量转化为一种竞争资源：通过限制合作方数量，公司可以保持自己竞争外围充满潜在的合作方。例如，2001年苹果推出iPod时，公司采用了限量供应策略，从而提高客户对公司的竞争。iTunes的专利音乐格式使公司的数字内容获得了苹果硬件产品的稀缺性，而苹果产品外观设计极具吸引力，使客户具有非同寻常的忠诚度。尽管购买者的竞争外围充满了各种数字音乐资源和硬件生产商，但客户对苹果的忠诚使他们与其他合作方进行交易的相对价值得到降低。苹果产品生态系统的互补性已经是一个老生常谈的话题，从价值捕捉模型的角度来看，iTunes商店使苹果产品的价值提高，尤其是那些拥有多种苹果产品的客户；苹果竞争外围的减弱，让公司捕捉价值的上限得以提高。

亚马逊和苹果的故事形成了一个鲜明的对比。在亚马逊的案例里，图书出版商提供的实体商品是数量有限的，而它们的分销商（亚马逊）却几乎拥有无限的交易供应容量；在苹果的案例里，内容提供商提供的是音乐授权，天生没有数量限制，所以它们无法让自己的竞争外围充满潜在合作方。反观苹果，它利用专利音乐格式，将数字内容与实体产品捆绑到一起，限制了产品的供应。

苹果在公司可捕捉价值的上限与下限之间拉开一段距离，这样它的议价资源就可以起作用了。在竞争决定的价值范围外，议价资源可以让公司的合作方让出一部分价值。在大规模零售市场，运用议价资源的一种方式就是控制销售的定价，给购买者提供不容讨价还价的交易。

如果讨价还价能给买家带来经济吸引力，尤其是针对大金额的交易，例如购车时，这种策略就会失效。如果公司可索取价值上限与下限之间的间隔缩短，这种策略同样无法发挥作用。亚马逊对价格进行控制就不会带来优势，因为巴诺书店相似的在线业务使亚马逊可索取价值上下限之间的间距非常短。

量化产出

战略决策对公司价值网和竞争外围的确切影响是难以预估的。但有了以价值捕捉理论为基础的数学模型，管理者可以更准确地对这些影响进行评估。在该模型中，公司可索取价值的上下限（决定公司能捕捉的价值范围）是由线性编程计算得来，这项分析技术已经非常普及，连Excel软件都可对其进行处理。

我正在和他人共同撰写Evan Kristen Specialty食品公司（简称EKSF公司）的案例，这是价值捕捉模型在真实商业世界中一个非常典型的案例。在案例中，一家风投组织需要评估EKSF公司的商业计划。作为一家初创公司，EKSF计划在食品店销售事先处理的新鲜蔬菜（清洗过且去根茎的蔬菜），并且365天全年无休地供应各类蔬菜。EKSF公司希望与一些“非传统合作方”建立价值网，这些合作方包括：作为分销商的联邦快递（这样就省去了传统的库存和送货要求）；提供定制加工设备和店内冷冻展示柜等新型设备的供应商；一家运输用制冷剂制造商；负责零售货柜的销售人员；美国加利福尼亚州沃森维尔附近的菜农，他们可以全年种植蔬菜。

传统的行业经验显然无法适用于这种反传统的商业组合，但风投组织可以用价值捕捉模型评估EKSF公司在新型价值网中各方面临的竞争力强度。通过对价值捕捉模型的分析结果与商业计划中的财务目标之间进行对比，潜在投资人就可以根据预测的竞争状况，辨别由议价资源

决定的预期利润。投资人通常认为竞争带来的利润比议价带来的利润风险低。

这种分析可以让公司了解价值网所有参与者受到的竞争强度，以及这种强度的变化和平衡。初创公司的交易容量十分有限，所以竞争外围中客户之间对公司的竞争是很强的。而在公司上游——上文中提到的几家“非传统供应商”，它们的竞争外围基本是空的，因为它们只能为EKSF公司提供产品。换言之，EKSF公司和供应商没有其他选择，只能互相合作，组成价值网。

但是，当风投考虑退出策略时，一个中期风险浮出水面。价值捕捉模型揭示出，如果EKSF公司的计划取得成功，这种创新型价值网的功效就会得到证明。这时供应商竞争外围中会出现潜在合作者，其数量增长速度比EKSF公司竞争外围中客户增长的速度快，公司的利润因此会受到挤压。提前预料到这种可能性是至关重要的，这样公司就可以事先从制冷剂供应商处索取专利许可，预防上述情况的发生。

公司战略是一个复杂的领域，而历史证明，社会科学的进展总是时断时续的。因此，价值捕捉模型要成为一种系统解决方案的管理工具，可能还需要10年时间。但是，价值捕捉模型的开发工作，已经给设定公司战略方向的管理者带来重要的启示。如果战略领域的研究者最终成功开发出一个精简的模型版本，以及一套合理完整的输入变量，那么价值捕捉模型将成为一个重要的理论范式。在此基础上，实证研究将会对模型不断改进，最终形成创新的良性循环，不断改善公司的商业实践。



迈克尔·瑞尔是多伦多大学罗特曼管理学院战略副教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

数字时代的快战略

“塑造型”战略最适合中国企业

陈庆麟（Ted Chan） 李敏（Rachel Lee） 马丁·瑞夫斯（Martin Reeves） 廖天舒（Carol Liao）| 文

调研发现，只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格并合理部署。鉴于中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此中国企业需要采用“塑造型”战略。

在《战略之战略》（见《哈佛商业评论》2012年9月刊）中我们写道：公司的战略风格必须与日益多元化的商业环境相匹配。商业环境的评估需考虑两个维度：环境的不可预见性（企业能在多大程度上预测市场环境的变化和发展）以及环境的可塑性（企业能在多大程度上对市场竞争环境施加影响）。因此，对各种环境作出的响应包含两大维度：如何适应和如何塑造。把这两个因素放在一个矩阵中，就可以得到四种战略风格，即：经典型（Classical）、适应型（Adaptive）、塑造型（Shaping）以及愿景型（Visionary）（参阅图“四种战略风格”）。每一种战略风格只适用于某一特定环境。我们通过对发达市场和发展中市场中企业高管的广泛调研，发现能够结合具体环境选择并部署正确的战略风格将使企业获益匪浅（股东总回报平均高于市场4%-

8%）。然而，能够真正找到合适的战略风格并合理部署的企业少之又少。

许多企业未能及时体察自身环境中的不可预见性和可塑性，因而采用了错误的战略风格。BCG战略智库（BCG Strategy Institute）的一项全球研究发现，每10家公司中就有6家或是无法准确把握自身商业环境的特性，采用了错误的战略风格，或是具体战略制定实践与所选的目标战略风格不一致，其中以后者尤为常见。中国也不例外，在同样的调查中，我们发现只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格。

四种战略风格	
经典型	适用于稳定、可预测且不会轻易改变的环境
适应型	更灵活和具有实验精神。企业需要不断调整目标和战术以应对不断变化的环境
塑造型	意味着将商业环境朝对自身有利的方向加以影响和塑造
愿景型	适用于企业能够预见具有吸引力的未来终极状况，同时有能力来予以实现的环境，其特点是一种“打造并实现未来”的方法

（返回阅读原文）

与其他新兴市场一样，中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此需要采用“塑造型”战略。

分析表明，中国市场的不可预见性和可塑性几乎是美国市场的两倍，并呈现日益加剧之势。我们利用市值波动性来衡量市场的不可预见性，并运用一个包括市场增长（正相关）、规模收益（负相关）以及行业分散度（正相关）的、跨行业的综合指数来衡量市场环境的可塑性。

中国市场的经济不可预见性非常高，主要原因在于中国经济以出口和投资为主导。对出口业的高度依赖，使中国面临全球市场的激烈竞争，并承受因劳动力成本上涨而导致竞争力下降的风险。经济对投资的高度依赖则意味着若中国政府和国有企业无法继续维持较高的投资率，经济就会面临衰退的风险。中国市场还存在监管不确定性，因为政府一直致力于平衡一系列存在潜在冲突的目标，即：增长、均衡和可持续发展。此外，竞争环境也存在诸多不确定性，主要来源于市场的高速发展、由技术进步和人口结构变化推动的业务模式创新、以及许多行业仍处于初期发展阶段的现实。

中国市场的可塑性来源于多个方面。市场的高速发展为新架构的形成提供了空间，因此在形成之初无需争夺现有竞争对手的客户；许多行业本身就很分散，这意味着那些希望重塑行业格局的企业在前行道路上不会遭遇大型强势的老牌企业；技术的高速发展为“颠覆性创新”的出现创造了机会，而这些创新能够撼动现有的市场架构；人口老龄化带来诸多新问题，从而形成一系列尚未定型的新市场；而相比主要规范均已设定到位的成熟监管机制，中国较为年轻的监管体系也比较容易受到影响和塑造。

做好“适应”和“塑造”工作

采用“塑造型”战略，企业必须开展两方面的工作：“适应”，对环境中的不可预见性作出合理响应；“塑造”，对行业市场格局的发展施加影

响。

“适应”工作的开展依赖于以下五项“适应能力优势”，具体的能力组合应视所处市场环境不确定性的来源而定。

市场触觉优势 能够赶在对手之前，及时识别所处环境中的微弱信号并迅速采取有针对性的行动。例如，一家国际领先的媒体企业，因为客户流失率居高不下，所以修改了处理客户数据的分析方法。为了搞清楚客户流失的类型，它们运用了“神经网络”(Neural Network)技术。由此，公司发现了导致客户流失的变量之间的隐含关系，并针对有流失风险的客户，采取了一系列挽留客户的活动。预测流失的准确率，高达惊人的75%- 90%——这为公司带来了巨大的经济利益。

实验能力优势 能够小规模快速地试验各种新的业务模式、产品服务和渠道等方法，并将成功经验快速经济地升级推广。海底捞公司鼓励每个员工积极针对不同顾客需求提供定制化的服务，把每一次失败看作是通往成功路上的一次学习之旅，总结经验以完善下一次试验，并且拥有一套正式的流程来定期筛选实验结果并推广成功经验。凭借大胆的创新实验和完善的实验体系，海底捞在中国竞争激烈的餐饮市场开创了一条独特的成功之路。

组织架构优势 建立一个能够快速适应高速变化市场环境及需求的组织架构。海尔集团推出了“小微企业”的组织架构理念，将8万多名员工划分为2000多个自主经营体。每个经营体在很大自由度上决定自己的商业模式和发展规划。通过“小微企业”组织架构的实施，海尔极大地调动了员工市场应变的积极性，并且通过市场“看不见的手”的作用，实现了企业资源面对市场环境变化条件下最有效的调配。

商业体系优势 打造一个具有较强适应能力的商业生态体系。体系内的企业能够缓冲市场风险、提供各类技能和视角、大范围地捕捉环境变化的信号，通过广泛的创新活动快速响应市场变化。利丰集团打造了一个由超过8000家供应商组成的强大商业体系，并通过模块化的管理

体系让所有供应商的强项叠加，从而作为一个整体为客户提供服务，不仅保证了客户订单快速高效的完成，而且极大增强了对风险和变化的抵抗能力。同时，庞大的供应商体系也为利丰集团提供了丰富的市场信息，帮助利丰更有效地应对市场的变化。

社会责任优势 积极应对不断演变的广泛社会要求，了解当前的社会挑战，并有能力为应对这些挑战贡献自己的力量。獐子岛集团面对庞大的海洋资源，积极致力于科技创新，开发出一套维持平衡生态系统的“多营养层次综合水产养殖法”，提高了生物多样性，减少了垃圾产生，同时还提高了产量和收益，从而成为新型水产养殖业的国家重点龙头企业。

“塑造”工作要求企业积极影响本行业的结构形成，以朝着对自身有利的方向发展。企业可以运用以下四种能力来塑造市场环境：

打造相互协作的生态系统 企业可以从三方面来打造一个让参与各方互创价值的生态系统：一是，降低进入门槛，提高商业伙伴参与度；二是，强化系统的优势，通过设定标准，降低交易成本，建立反馈机制，鼓励参与各方分享经验；三是，作为系统的协调者，努力维护生态系统的可信度，保持系统冗余及多元化，以提高系统的稳定性。打造理想的生态系统需要企业深入细致地了解所处行业的参与者，包括哪些因素能够激励他们，同时还需要有能力识别双赢的发展机遇。借鉴其他行业的经验并总结成功模式通常会颇有收益。

作出颠覆性的创新 能够开发出具有颠覆性的创新产品或业务模式，从而塑造自身所处的市场环境，并让企业成为最具吸引力的合作伙伴。着眼于颠覆性创新的企业不是一味专注于提供现有产品的“更好”版本，而是寻找机会，重新定义产品对客户的用途。这就要求企业拓宽视野，问问自己“我们还可以解决哪些问题”。此外，还要求企业以更具经济效益的方式开展尝试及实验——速度比对手快，成本比对手低，或是获得的经验更胜对手一筹。

增强影响力 能够比竞争对手更有力地影响本行业中的各主要参与者。这就要求企业能够明确需要影响的对象以及他们所感兴趣的方面，而且目标不再局限于自己的客户和供应商，而是延伸到监管机构、社会、与自身能力互补的机构，甚至可能还有某些不同意见者。为此，企业需要建立可信度、信任感和亲和力，这都需要投入时间、资源并要求具备很强的沟通技巧。最后，还要求企业在行动过程中能够区别“轻重缓急”——首先与最具实力的同盟联手起步，积累到关键规模；然后进一步优化夯实自身定位，从而赢得业界机构认可的。

建立主动精神 能够把握先发优势——行业主流结构一旦形成，就很难再撼动。要做到这一点，就要求企业以积极前瞻的态度开展战略规划，主动求新求变，而不是坐等环境的变化。此外，企业还要具备灵活的组织结构，能够快速调整和学习。影响速度的一大主要障碍是风险偏好——许多公司仍采取“观望”的态度，因为它们认为主动尝试改变所处环境的风险太高。

先锋型企业的经验

已有不少先锋型中国企业在中国及国外市场开展了“塑造”工作并取得成功，也有不少跨国企业在中国的成功经验。

华为 华为打造合作互赢的商业体系，从发展中国家成长起来的全球电信设备业巨头，并积极参与相关国际标准的制定，成长为全球电信设备业巨头。

华为建立之初，面临国内电信设备市场被欧美日品牌垄断的局面，积极加强和电信运营商以及地方政府的合作，尤其注重当时国际品牌尚未关注的农村市场，成功建立起一个和客户以及监管机构良性共赢的体系，深刻改变了竞争环境并迅速赢得了市场。从20世纪90年代中期开始向发展中国家的海外扩张中，华为深刻地认识到发展中国家对于

经济发展和提高人民生活水平的迫切需求，投入资源培训并开发创新商业模式，使当地低收入人民有能力成为华为的商业伙伴（例如在孟加拉国开展的Phone Lady项目），在改善他们生活水平的同时也建立起一个牢固的商业体系，从而在众多发展中国家取得巨大成功。另一方面，华为积极参与国际电信和互联网业标准的建立，已成为约150个标准组织的成员单位，更通过卓越的贡献成为一系列重要标准组织的理事会成员。

淘宝 淘宝打造更适合中国国情的创新电子商务平台和体系，成为中国电商行业绝对的领跑者。在淘宝网建立之前，eBay已经携其在美国市场的成功势头，通过收购易趣网进入中国，并将其在美国市场的成功商业模式移植到中国。淘宝敏锐地察觉到中国网络用户对收费和网络安全的高度敏感可以作为淘宝颠覆eBay模式的切入点。淘宝则从2003年成立一开始就大打免费牌，对所有交易完全免费，把盈利模式主要放在提供广告等增值服务上，完全改变了传统电商平台收取登录费和交易费的模式；同时，改变了在eBay买卖双方直到实际购买行为发生以后才能直接对话的做法，而通过阿里旺旺为用户提供免费便捷的沟通渠道，并通过自有的支付平台支付宝，提供付款中介服务。买家所付货款由淘宝暂时保管，卖家只有在买家确认收货以后才能收到货款，从而在很大程度上提升了买家的放心程度。淘宝迅速成长为中国电商的领先者，在B2C和C2C市场都稳居头名。

诺和诺德 它积极主动地影响行业参与者，在中国糖尿病市场取得巨大成功。诺和诺德在糖尿病市场的成功主要源于三个方面：创新、影响力和把握主动。诺和诺德率先推出创新的“患者关爱俱乐部”，目前已有6万多名会员。这个俱乐部让制药公司的角色从胰岛素供应商转变为关爱患者的合作伙伴，提供一系列支持机制，确保患者在日常生活中严格遵守干预措施，大大降低了诺和诺德的客户流失率。诺和诺德“塑造”行动的另一举措是精心营造对监管机构的影响力，诺和诺德投入专业力量和资源，帮助政府设定治疗标准，开展医生教育项目，在中国组建由临床专家组成的顾问团。这些努力既为市场在短时间内建立起

更为完善的治疗标准，同时也提高了诺和诺德在患者中的认知度，从而为公司赢得了更大的市场。诺和诺德也是最早进入中国糖尿病市场的药企——20世纪90年代，在人们尚未广泛认识到糖尿病带来的威胁之时，诺和诺德便已把握先机，率先进入。

不论是本地企业还是跨国公司都能够成功影响自身在中国市场的生存环境。这些企业各自面临不同的挑战，也呈现出不同的优势。

本地企业在深入了解中国市场方面具备一定优势。它们了解本行业的主要参与者，经历过在中国其他背景下成功运作的各种架构。此外，通过多年经营建立起来的关系网、营造起来的信任感和可信度，都有助提高本地企业的影响力。本地企业通常规模较小、更具创业精神、灵活度高，因此善于把握先机。但由于资源匮乏，它们对那些已经出现在境外市场的创新或架构存在盲点，因此往往在创新和影响力方面面临不少的挑战。

跨国公司在不同的全球市场经历过众多成功架构，拥有庞大的资源和强有力的品牌，为其赢得很强的影响力。深厚的技术专长让它们能在创新方面有所作为。跨国公司所欠缺的可能是对中国市场状况以及对主要行业机构激励因素的了解。另一项主要挑战是如何在不同的市场采用不同的战略风格，以及如何在核心业务承受压力的时候，尽可能避免在中国市场采用以效率为核心的“经典型”战略思维。跨国制药公司就是很好的范例，近年来它们在中国市场的份额不断流失于本地药企。原因就在于，它们一直试图使用其在发达市场惯用的“经典型”战略风格。

市场成功5步法

放眼未来，我们认为企业应当开展以下5大步骤，以在中国市场斩获成功。

第1步：梳理不确定性的主要来源 企业应分析中国市场不确定性的各主要潜在来源，如：经济、监管、竞争以及各行业的特定因素等，并了解这些不确定因素可能对企业自身带来的影响。企业领导者必须自问，在应对潜在变化及其影响方面，公司还存在哪些差距。

第2步：了解自身的能力缺口 企业领导层必须对自身在适应市场变化和塑造市场环境方面的能力进行评估，清楚公司缺少哪些必要的技能。

第3步：制定计划，弥补差距 应制定详细的蓝图来弥补上述能力缺口，包括实施变革举措的时间表，明确各项工作负责人的具体职能。

第4步：制定"塑造型"战略 企业领导层必须了解哪些问题是塑造市场的关键点，并理清自己的企业在塑造市场环境方面相比中国市场的其他同业竞争者具备哪些相对优势。本地企业和跨国企业都要扬长避短，消除盲点，进而为"塑造型"战略制定切实可行的计划，明确战略的执行需要运用哪些工具，采取哪些手段，并决定由谁来推动这一战略的实施。

第5步：树立相应的理念和文化 企业领导者必须打造一个适度聚焦外部环境并积极致力于塑造这一环境的企业。为了实现这一点，企业领导者需要通过建立激励机制和提供实际范例，打造积极应变、勇于尝试的企业文化。这一点对跨国企业尤为重要，因为它们原有的理念可能更适合不确定性较小、可塑性较低的商业环境。

今后，中国将一如既往地为本地企业和跨国公司提供巨大的发展机遇。成功将属于那些善于运用自身独特定位和能力来塑造一个对自身有利的市场环境的企业。而如果忽略了这一方面，企业即便能在短期内实现发展，但就长远而论，也必定会在全世界最具发展前景和最重要的市场中折戟于对手。



陈庆麟是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG大中华区战略专题组负责人；李敏是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG大中华区人才及组织专题组负责人；马丁·瑞夫斯是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，BCG战略智库负责人；廖天舒是波士顿咨询公司合伙人，BCG大中华区董事总经理。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao

新媒体编辑 Video Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Digital Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监　Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品 PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005307-20150119

最后修订：2015年01月19日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版_

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2014年HBR精选必读

“新权力”时代
物联网时代企业竞争战略
资本主义的窘境
潜力：21世纪英才新标准
关锡友：为强而大

2014年 HBR 精选必读

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

2015年第2期：2014年度必读文章

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

2014年HBR精选必读

“新权力”时代

物联网时代企业竞争战略

资本主义的窘境

潜力：21世纪英才新标准

关雪友：为强而大

RIGHT UP THE MIDDLE:
HOW ISRA... GO GLOBAL

21ST ... RY
TAL...
SPO...

HOW SMART,CO...
ARE TRANSFORM...

THE CA... 'S DILEMMA

UNDERSTANDING
“NEW POWER”

2014年 HBR 精选必读

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2015年第2期

卷首语

2014年度必读文章

博　客

主机大战的三个战略启示

特斯拉开源能否一统新能源标准

专　栏

分拆人力资源部

精准营销的最强大脑

前　沿

聚焦超级顾客

大思路

“新权力”时代

潜力：21世纪英才新标准

全　球

以色列企业决胜全球化“奇袭战”

聚光灯

物联网时代企业竞争战略

资本主义的窘境

一切为了领先

动态组合之道

对　话

关锡友：为强而大

特　写

人类学家巧解销售难题

实战复盘

达美航空CEO：用创新思维重振破产公司

大趋势

认知计算支持决策变革

洞　见

制胜中国“够好即可”市场

自管理

整合人生四维度

案例研究

员工该恪守工作约定吗

- ——应接受新机会
- ——要遵守承诺

跨界人生

胡海泉：在严谨与自由中平衡

芭比·波朗：做自己笃定的事

版权页

卷首语 From the Editor

2014年度必读文章

2014年是风起云涌的一年：新技术新模式层出不穷，行业巨头被挑战甚至颠覆。这些变化的背后的核心驱动力是新技术的发展，物联网、移动互联网的广泛应用，云计算、大数据的日渐成熟都是新时代取代旧时代的基础，由此带来管理思想界的激烈碰撞与推陈出新：

一、前沿管理思想——新权力颠覆旧权力

世界正在发生变化，"'新权力'时代"一文提出以参与和创造、合作和分享为特征的新权力开始颠覆旧权力。还在紧抱旧权力不放的企业将被大众抛弃。企业需要理解权力本质是如何改变的，以及谁拥有它和权力如何分配、去向何方等问题，为此企业必须改变价值观和商业模型。

二、迈克尔·波特最新力作——公司面临的10项全新挑战

在过去50年间，IT技术曾引发了两次浪潮，深刻影响了企业竞争和战略。如今我们正站在第三波竞争变革的边缘。在现今的第三波浪潮中，IT技术正成为产品本身不可分割的一部分。迈克尔·波特与其合著者詹姆斯·贺普曼（James E. Heppelmann）认为，智能物联网产品的出现不仅仅体现了循序渐进式的进步，更预示着全新的技术将会引导产

业转型，改变竞争及战略方针。在“物联网时代企业竞争战略”一文中，两位作者研究发现，在智能互联时代，公司需要面对10项全新的战略选择。每项战略选择都涉及取舍，公司必须根据自己特殊的环境进行选择。不仅如此，这些选择相互依存，它们必须能相互促进加强，从而形成公司独特的整体战略定位。

三、人才管理——潜力成为筛选人才的标准

2014年，《哈佛商业评论》有两期封面主题都是关于人才管理，可见人才管理一直是企业管理的关键。但两期杂志主题侧重点不同，“人才战略新革命”（2014年1月刊）是讲述公司如何营造出卓越的人才文化，而“潜力：21世纪英才新标准”（2014年6月刊）一文则告知负责招聘和晋升的决策者应该以潜力为重，寻找能够使用复杂多变环境的复合型人才。管理者必须以五大关键指标评估现任和未来员工：正确动机、好奇心、洞见、参与和决心。管理者还应该用更好的办法防止员工流失，交给他们富有挑战性的任务，进一步磨砺精英人才。

四、中国企业家——用“做强”的思维“做大”企业

从排名靠后到全球规模第一，从核心技术差距50年到全球技术第一阵营，关锡友带领沈阳机床在13年内实施“弯道超车”战略颇为成功。其要诀是不怕失败、自我颠覆，用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，为“做强”探路。

本增刊分别从每个栏目中选出2- 3篇，共计21篇文章集结成册，以飨读者。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

博客 @HBR

主机大战的三个战略启示

沃尔特·弗里克（Walter Frick）| 文

李茂 | 译　安健 | 编校



2008年，哈佛商学院将两年前游戏主机PS3的发布写入案例，当时的疑问是索尼是否面临着“Game Over”的局面。当任天堂Wii这匹黑马成功抢去更强大也更为昂贵的PS3的风头时，这家电子巨头似乎已经丧失了游戏主机市场领域的主导地位。

鲜有新产品发布能匹敌游戏主机大战的惨烈程度和媒体关注度。上周索尼和微软发布了各自的新款主机，争夺玩家的新一轮战役正式吹响号角。当然，目前宣布谁是第八代游戏主机的大赢家还为时尚早，但是写在上次战役之后的两篇案例会帮助我们洞察游戏行业的动态，从中我们可以获得一些战略上的经验教训。

微软先入为主，索尼知错能改

要想了解索尼PS4的战略，最简单的方法就是回顾它在上一轮战役中的失误，首先是价格失误。PS3的定价在499到599美元之间，远贵于前面的几个系列，也比Xbox360（299- 399美元）和任天堂的Wii（249美元）贵。与其他两款主机相比，Xbox360的优势在于它提前一年上市，而Wii的优势在于它引进了全新的动作感应无线控制器，给游戏体验带来重大创新。案例中说，尽管PS3的性能令人叹为观止，但是它的价格被普遍认为太高。

PS3（据索尼称上市时亏本出售）的高价位和发布时间选择在某种程度上都源于其内置的蓝光播放器。当时索尼与东芝在高清格式上的争夺正进入白热化阶段，蓝光正是索尼对抗东芝HD-DVD的新技术，索尼期望蓝光格式能够成为高清播放器的新标准。在基础型号的PS3中添加蓝光播放器会给玩家带来更优质、更快速的体验，而且PS3不仅是新一代的DVD播放器，还是一款游戏主机，它是终极版的家庭娱乐设备。

（相比之下，Xbox360提供的HD-DVD仅仅是高端型号的一种配件选择）

哈佛商学院案例中引用了霍尔曼·詹金斯（Holman Jenkins）2004年发表在《华尔街日报》的讨论索尼战略的一段话：……可能未来消费者需要某种设备来集中管理生活中所有的数字娱乐设备。索尼相信它们的超级大箱子会像一台没有侵略性的家用电器一样溜进消费者的客厅。眨眼间，索尼就会把一台超级电脑装进一台看似无辜的娱乐硬件中，然后丢进家里，带给沙发土豆们一场毫无痛感的数字化涅槃。

但是索尼很快就发现，玩家最看重的，毫无疑问，是游戏本身。PS3发布之时，索尼的游戏阵容疲软，再加上主机价格高，结果索尼在2006年的圣诞购物季表现非常惨淡。

“他们将两个想法放在一起兜售。”PS3案例作者、哈佛商学院教授埃利·奥菲克（Elie Ofek）说。索尼谈它的游戏平台，这是理所当然的事情，但是它又接着说“想成为消费者室内活动的中心。”在奥菲克看来，它传递的信息“很混乱”。

索尼很快就对自己的过失做出了反应，其中显而易见的表现是它们随即下调了PS3的价格，最终卖掉了8000万台主机，跟Xbox360的销量大致打平。从上周PS4的发布中，我们可以看到索尼学乖了。这一次，索尼的主机比微软提早一周上市，并且它将售价定得比新Xbox One便宜100美元。同时，索尼小心翼翼地将PS4定位为终极版游戏平台，生怕再次传递混乱的信息。

换句话说，索尼从它的错误中吸取了教训。但是问题是，它可能矫枉过正了。

索尼生不逢时，微软重蹈覆辙?

《华盛顿邮报》总结道，索尼在PS4的宣传时坚持“游戏高于一切”，而微软在推出Xbox One时则换了一种态度。二者的主要区别是，微软想把Xbox打造成一个集大成的娱乐系统，而索尼则坚持把游戏作为主机的特色。

美国游戏媒体Polygon评论道，尽管上次游戏群体对这一概念非常抵触，但是微软并没有放弃这一定位，继续宣传Xbox One的电视集成功能。

微软甚至更加变本加厉地招徕Xbox的视频内容提供商加入战团。它的计划似乎是利用Xbox One的电视集成功能，让玩家无缝连接到客厅里所有在用的娱乐项目，让玩家无需再关闭系统，而游戏本身转到背后，天衣无缝地成了电视体验的一部分，直到玩家准备开玩，或者接到游戏邀约和Skype电话时，它才会从背后现身。

乍一看，微软似乎在重蹈索尼的覆辙。它的主机价格最高（任天堂的Wii U去年面世，销量并不好），而且内置了最新最好的非游戏类娱乐项目。现在我们还无法评判微软的战略如何，但是大家普遍认为作为娱乐中心的主机时代已经来临。

“2000年我们讨论第六代主机时，已经面临着这样一个问题，即主机是否应该成为娱乐中心，”奥菲克对我说。索尼在第七代做的探索并不成功。但是随着娱乐活动在多种设备和应用程序上的扩散，娱乐中心会变得非常有用。“现在我们处于第八代，数字娱乐融合的需求比以往越来越迫切了。”

PS4和Xbox One的定位不同，不过我们也应该看到，PS4虽然没有同等水平的电视集成功能，但是它也提供一些流媒体视频服务，比如Netflix、Hulu和亚马逊即时视频等。

“这些主机到最后不会有太大的差别，”互联网数据中心分析员路易斯·华德（Lewis Ward）说，“玩家已经完全接受了在主机上看视频流和电

视的概念。游戏主机正在从游戏的桥头堡变成一个综合的多媒体平台。”

游戏主机终将竞争扩展至游戏之外，但在探索新机遇的同时，它将会面临很大的威胁。

索微相争，手游在后。

索尼和微软之间的肉搏战吸引了大家的眼球，但是2012年哈佛商学院的一篇案例《游戏：地平线上的云计算？》认为主机制造商最大的威胁来自于行业之外。安德烈·哈古（Andrei Hagiu）和凯里·霍尔曼（Kerry Herman）认为游戏行业面临来自手游、平板电脑游戏以及云计算游戏的挑战。

“云计算游戏、平板电脑游戏和手游正在侵吞主机游戏市场，”哈古告诉我，并说“其中首当其冲的牺牲者是任天堂”，因为它的用户群主要是休闲玩家。

基于云计算的游戏给休闲游戏市场带来了更大的风险，因为它可以让玩家在更简易、更便宜的设备上玩到相对复杂的游戏（游戏运算在云上完成，主机性能的重要性减弱）。

“索尼和微软都不乐意接受云计算游戏，”哈古说道。“如果能够推迟它的到来，它们会很开心。”他说，原因在于如果云计算游戏被广泛使用，就会降低游戏行业的进入壁垒，增加竞争，并且降低现有的利润空间。

“云计算是那类‘迫在眉睫’的技术，”互联网数据中心的华德说。在迫在眉睫的威胁和机遇面前，索尼去年耗资3.8亿美元收购了一家云计算先

驱Gaikai公司。现在，索尼计划把PS3游戏下载放到PS4上，并且提供游戏预告片视频流。

现在，索尼在一定程度上已经在做娱乐中心的事情，微软则走得更快，那么它们必须要跟Roku、苹果电视和类似的娱乐设备进行竞争，特别是当云计算游戏流行起来的时候，这些竞争对手都会争夺休闲游戏市场。

索尼和微软都有一套主宰客厅的战略，在这个圣诞购物季，它们将展开面对面的惨烈竞争。但是从目前的状况看，PS4和Xbox One可能不是对方最大的威胁。



沃尔特·弗里克是《哈佛商业评论》英文版编辑。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。

博客 @HBR

特斯拉开源能否一统新能源标准?

安健 | 文　钮键军 | 编辑



6月9日，特斯拉公司宣布将向外界开放所有专利技术，成为与Linux和Hadoop一样的“开源产品”。特斯拉此举可谓与科技圈的传统背道而驰，各大科技公司不但对彼此设立了森严的技术壁垒，更投入巨资对技术进行专利保护。提起各大公司之间的专利龃龉，最闹腾的当属智能手机巨头之间的专利大战。苹果、三星和谷歌三强鼎立，常常以恶意抢注和专利诉讼为武器互相攻讦，不但给业界带来数亿美元的损失，更严重拖慢了手机行业的创新步伐。而最终要为这些损失买单的，就是我们消费者。在这样的背景下，特斯拉此举显得格外的引人注目，有评论家认为马斯克的主要目的是为特斯拉赢得声誉和口碑。这个论断没错，但这一举动绝非单纯的公关行动，它背后隐藏着严密的商业逻辑和重要的战略意义。

首先从战略角度讲，当一种新产品或一种新技术进入市场时，新技术公司的竞争对手并非其他同类产品，而是采用旧技术的成熟产品。马斯克亲口承认，特斯拉的竞争对手绝非其他电动汽车，而是传统的石化燃料汽车。无独有偶，100多年前，亨利·福特也曾感叹，稚嫩的汽车产业的最大竞争对手是畜牧业，消费者只想要“跑得更快的马车”。历史证明，当传统技术产品非常成熟且占据统治地位时，新技术公司往往会采用开源或技术联盟的方式培育新市场，最终取代传统产品。相关的案例比比皆是，远的有贝西默炼钢法和IBM兼容机，近的有linux和各种无线通讯协议。

从竞争格局看，尽管电动汽车的发展在近几年取得了长足进步，但在主战场美国，充电式电动汽车在去年的整体市场占有率是1.5%。德勤发布的研究报告显示，未来10年美国电动汽车的整体市场占有率仅有2%- 5%。德勤中国汽车行业咨询业务负责人何马克（Marco Hecker）对此评论道：“特斯拉期盼2014年中国市场能提供全球30%的销售量，然而充电标准的不兼容和政策限制严重制约特斯拉在华的扩张行动。特斯拉的用户大多拥有多辆汽车且乐于尝试新技术。这是一个非常狭小的利基市场，而特斯拉是惟一的玩家，它正面临严峻的市场容量瓶

颈。”通过颠覆性创新理论，我们可以找到这种瓶颈的根源，Model S售价不菲，直指高端豪华车市场。在这个领域，它要与众多汽车品牌的中高端车型短兵相接，这些车型是传统公司的主要利润源头，它们必定会对这一市场严防死守。马斯克的Model S毕竟不是福特的Model T，后者凭借低廉的价格和开创性的生产线系统颠覆了所有传统交通工具，一手创建了私家车市场。Model S的定价和定位决定了它不具备这种颠覆性的力量，然而开源后，搭载特斯拉心脏的比亚迪和塔塔们也许会替马斯克完成这个使命，到时特斯拉将成为新蓝海中的高端产品，坐享丰厚的品牌溢价和利润。

在目前的环境下，面对众多传统车企动辄百年以上的制造经验和品牌美誉，特斯拉单凭Model S难以破局。开放平台，化敌为友是当前惟一合理的选择。其实，各大车企并非没有涉足电动汽车的打算，丰田、宝马和通用汽车等公司都掌握了相当成熟的电动汽车技术。但由于主要利润来源于传统业务，投入巨额资金开发电动技术无异于自废武功，各大车企都还没有鼓起壮士断腕的勇气。特斯拉的开源举措也许会推动车企进行自我颠覆，毕竟在石化资源日益枯竭，环境不断恶化的今天，新能源汽车是众多车企的惟一出路。果不其然，6月17日英国《金融时报》网站报道，宝马和日产公司都有意与特斯拉进行电动汽车的合作。

最后，很多人担心开源的特斯拉会遭遇“山寨”，然而从官方发表的博客看，马斯克显然留了后手。他在文中写道“任何人若出于善意想要使用特斯拉的技术，特斯拉不会发起专利侵权诉讼”，“善意”二字尤其值得玩味。有汽车专家表示，特斯拉实际并无多少专利可供开放，它的很多技术都是通过技术许可授权而来，包括电动车的关键部件，例如电池采购自日本松下，电机来自台湾的富田电机。然而之所以称特斯拉为汽车界的苹果，是因为其产品卓越的设计感和用户体验，首先外观设计显然不在“善意”借用的范围内，而体验既无法用专利保护，也难以被他人复制。传统车企一旦采用特斯拉最先进的电池管理技术和充电技术，特斯拉的标准将成为新一代汽车的统一标准，这将解决马

斯克最为头疼的充电桩建设问题。当Model S真正成为一个通用的技术平台，充电桩遍布全球的时候，特斯拉将成为真正的赢家。

无论从哪种角度看，马斯克的开源行动都可称为善举，作为普通消费者，笔者衷心希望特斯拉能取得成功，因为它将让汽车界乃至整个生态环境从中获益，从而真正实现行善致富（Doing well by doing good)的终极CSR理念。对于马斯克，时间是紧迫的，因为他的竞争对手不单单是传统汽柴油车，油电混合动力车正紧紧追赶，地平线远端氢动力汽车呼之欲出，新能源汽车的标准之战一触即发。大约10年前，索尼和东芝之间惨烈的高清标准大战还历历在目，特斯拉决不想步东芝的后尘，开源可说是特斯拉抢占标准的破釜沉舟之举。对于其他掌握关键新技术的公司来说，他们也许能从“钢铁侠”的魄力中吸取宝贵的经验。



安健是HBR中文版高级编译。

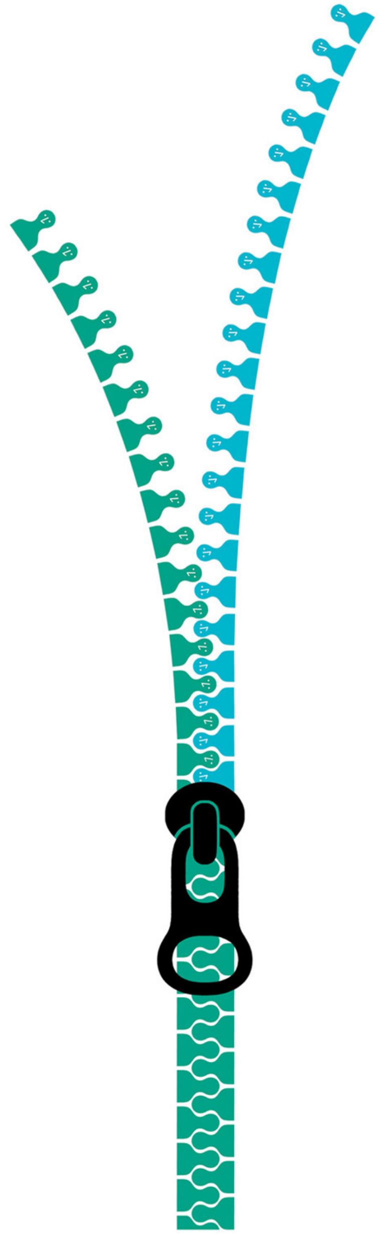
本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年7月刊。

It's Time to Split HR

分拆人力资源部！

拉姆·查兰（Ram Charan）| 文

万艳 | 译　李茂 | 校　时青靖 | 编辑



我的方案虽然激进，但基于实践，那就是将人力资源部门一分为二。

是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部门执行的任务，而是人力资源部本身。

我与全球那些对HR人员感到失望的CEO们交谈过。他们希望手下的首席人力资源官能像首席财务官那样，成为很好的董事会成员和值得信赖的合伙人，并凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。

然而，很少有首席人力资源官能担此重任。他们多数是以流程为导向的通才，熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事物。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。

那些表现出色的首席人力资源官具有一些共通的杰出品质：他们曾在销售、服务、制造或财务等部门工作过。通用电气著名的前首席人力资源官比尔·康纳狄（Bill Conaty）在进入人力资源部门之前曾是一名工厂经理。康纳狄在关键职位的选拔和接班人规划上起到了举足轻重的作用，并与CEO杰克·韦尔奇并肩推动企业的全面变革。达信（Marsh）公司的首席人力资源官玛丽·安妮·埃利奥特（Mary Anne Elliott）除HR领域外，也曾在其他岗位担任过管理者。她正努力将具

备商业经验的人士吸纳进人力资源部门。桑特普特·米斯拉（Santrupt Misra）1996年离开印度联合利华公司，加入埃迪亚贝拉集团（Aditya Birla Group），主管一项价值达20亿美元的业务，并担任这个市值450亿美元集团的人力资源负责人。

这些人促使我想到了解决办法。方法虽然激进，但基于实践。我的方案是减少首席人力资源官职位，将人力资源部门一分为二。一部分可以称之为行政人力资源（HR-A），主要管理薪酬和福利，向CFO汇报。这样，CFO便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本。另一部分称为领导力与组织人力资源（HR-LO），主要关注提高员工的业务能力，直接向CEO汇报。

HR-LO负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。HR-LO负责人应分辨并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合。同时，他们还应从业务部门吸纳人才到HR-LO部门。几年后，这些负责人能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升。无论选择哪条路，他们都能继续升职，因此他们在HR-LO的经历将会成为个人能力拓展的一部分，而不是玩票性质。

这个方案还只是个简单的提纲，估计它会招致大量反对。但HR的问题真实存在，无论采用哪种方法，HR人员需要具备商业敏感度，帮助企业实现最佳业绩表现。

拉姆·查兰是全球知名管理咨询师、演讲者，也是15本书的作者。他最近出版的著作是《*Global Tilt*》（Crown Business出版社，2013年出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年7月刊。

专栏 Column

精准营销的最强大脑

乔·维尔克（Joe Willke）| 文

李茂 | 整理　李剑 | 编辑

什么样的广告能够通过某种方式引起人们的情感共鸣，从而激发他们的购买欲，一直以来都是一个谜。今天，脑神经科学家已摸索出新的方法来解决这个谜：即在广告中应用神经科学。一个全新的精准定位时代已经开启。

用神经科学洞察消费者

以往的市场研究中，我们关注的是消费者外显反应和反馈的测量。传统的决策模型是线性的、理智的、慎重的。然而，我们知道决策并不总是理性的，人们做决策的过程由情感因素主导，同时也受到潜意识即内隐反应的影响。现代的决策模型是非线性的、直觉驱动、充满情感的。只有充分了解消费者针对产品的外显和内隐的反应和反馈，才能将可能的风险降到最低，并采取正确的行动。然而在脑神经科学被引入市场调查之前，这一过程从未被真正揭示过。

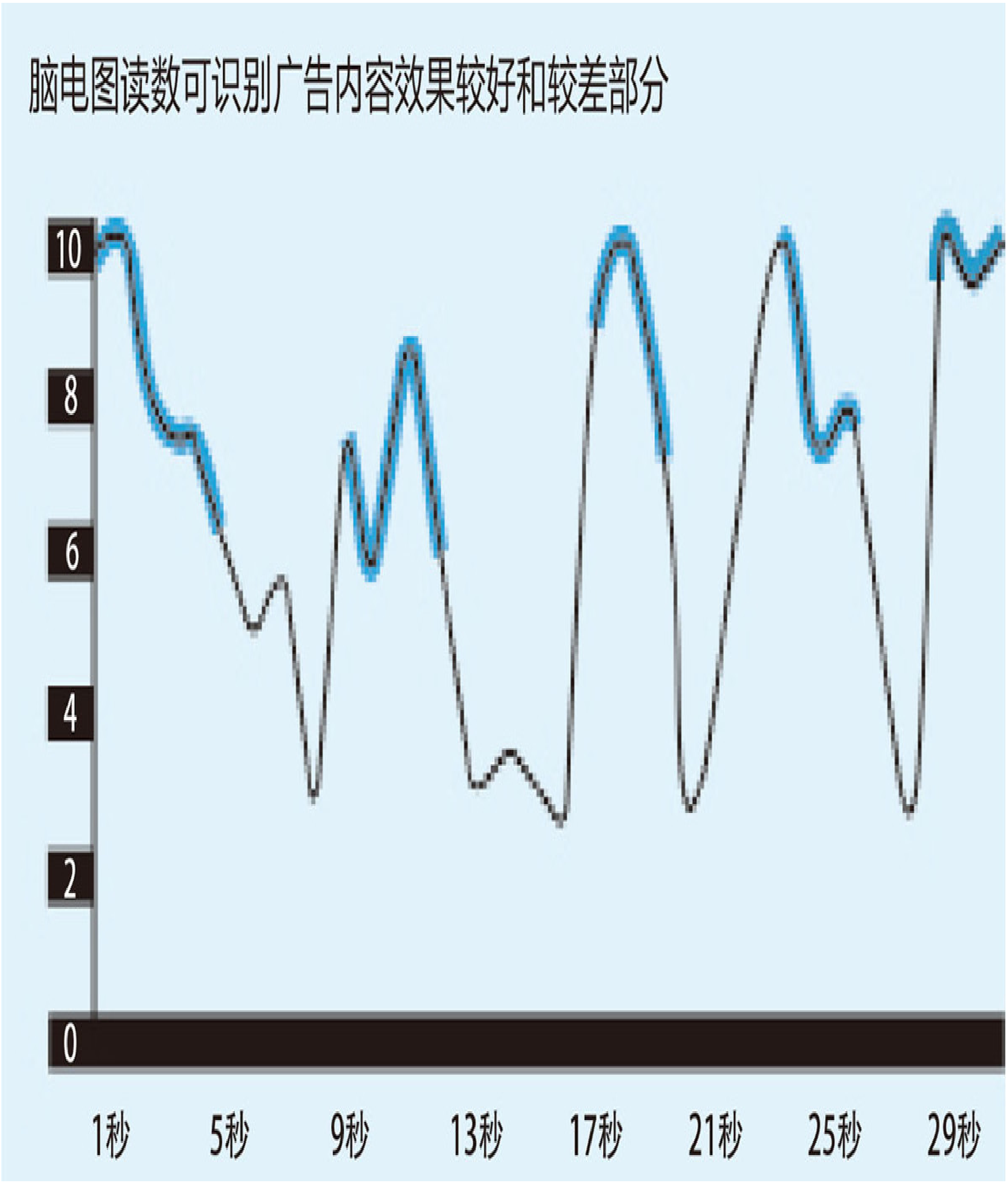
过去的40年里，神经科学研究取得巨大发展，也对我们理解一整套行为产生了巨大影响。自2006年开始，在美国加州大学伯克利分校医学博士Robert T. Knight和神经科学系Evan Rauch教授的带领下，脑神经科学在科研和经济领域同时取得了突破性进展。他们确定了如何通过脑电图识别并捕捉大脑在受到刺激后一毫秒内的反应。脑电图成为第一项能够测量脑反应、极具实用性并且费用合理的技术。

脑电图对意识过程和意识之下的潜意识进行了详细测量。脑电图能够从无数条刺激我们感官的信息中提取出三项关键指标：受众的记忆是否已被触发，受众的注意力何时被吸引并能吸引多长时间，以及受众的情感在受到刺激后是上升还是下降。这三项指标叠加在一起，就构成了观众投入度的整体标准。

得益于计算机技术和各种资源的快速发展，学者能够更好地研究正常大脑的功能，甚至能够识别出特别的信号特征，帮助我们更好地分析消费者的反应，进而帮助我们实现对消费者全面的了解。这种了解不仅仅是消费者说了什么，还有他们真正的感受是怎样的。二者的有机结合才能让我们更好地洞察消费者。

尼尔森公司最早在2006年提出消费者脑神经科学，此后它就在全球范围成为消费者研究的一项重要工具。尼尔森NeuroFocus技术将大脑的特征信号标准化为三个基本指标：注意水平、情感投入和记忆激活，并通过这三个基本指标衍生出的与市场表现联系在一起的可量化的因素，从而更好地将这门科学和其中的一些具体方法投入到商业应用的领域。通过这些科学的指标，尼尔森NeuroFocus技术能够帮助市场营销者更好的理解不同产业中广告、品牌、产品开发和包装的有效性。

现在，越来越多的公司开始了解消费者脑神经科学，并用这种新研究方法来理解消费者对于外界刺激的本能反映。许多公司已经开始将消费者脑神经科学纳入到它们测试广告、包装和新概念的常规方法。这是史无前例的，也是全球市场研究领域又一重大飞跃。



来源：尼尔森NeuroFocus

营销科学应用

目前，公司对消费者脑神经科学的应用主要在以下几个方面：广告制作、包装测试、概念测试和产品测试。不管是广告，还是包装、概念和产品，它们所要传达的都是产品优点以及品牌效益，现在，通过消费者神经科学相关理论，我们能在对它们效果的评估中，加入更加精确的对情感投入的测量手段。比如，在广告制作领域，通过脑神经研究，我们可以以秒为单位对它进行评估，并得以识别出其中哪些部分最吸引消费者注意，哪些部分实现了和观众的情感互动，哪些部分容易被观众所记住。这一基于消费者脑神经科学的细微诊断式地对广告的理解，不仅仅能告诉我们广告里哪个部分有效，哪个部分无效，同时还能在广告的创意阶段去不断优化广告。

基于这个研究结果，我们可以诊断出广告中不尽理想的部分和需要继续改进的部分。此外，我们还可以实现脑神经广告压缩。基于脑神经研究的技术帮助我们抓取广告中最有效的场景，将它们识别出来，并进行相应的剪辑，变为更短版本但也更具影响力的广告。譬如说，一个60秒的广告能够被压缩为30秒的广告，一个30秒的广告能被压缩为10- 15秒的广告。

这种科学的广告压缩法与目前行业惯用的压缩法之间存在显著差异。后者需凭借经验和个人判断对一条30秒广告进行故事线索剪接、减少重复内容，以缩短广告时长。科学的广告压缩法与此完全不同，它借助脑电图，几乎能连续跟踪检测对象的意识和潜意识反应的三个关键维度，并在每个时刻检测对象的注意力水平如何，检测对象是否投入情感（“上升”还是“下降”），检测对象的记忆中心在哪些点被触发，为使该方法切实可行，可将时间段精确到秒进行研究和评分。试验证明，它具有同等效果或效果更好——而成本只需50%左右。

在95%的情况下，压缩广告与完整时长的广告相比，基本都能达到与全长广告同等的效果。事实上，在尼尔森进行的70多次并行测试中，压缩广告的表现优于原广告。通过对广告时长进行压缩，只在广告中包

含最有效的元素，便可极大节省开支，同时还能确保或提高广告的总体效果。

广告压缩只是神经科学的应用领域之一，但它能为所有使用者提供可观的回报。首先，它能够让公司从市场投入中节省成本。通过确定一条广告中哪部分最能引起神经效果，广告客户可以压缩广告，从而实现巨大的财务灵活性。在费用支出相同的情况下，公司能够增加广告宣传的覆盖范围、频率和效果，或在不影响销售量的情况下，节省大量费用支出。其次，它可以从避免犯错的角度节省成本。比如，它能够对一个可能导致市场份额减少的包装问题进行诊断和修复；或者从一套可能的新产品概念中，选择出一个最有可能赢得市场的新概念。

这就是未来广告的发展趋势：并不是所有广告都能在短短10秒或15秒内阐释清楚，但我们的经验表明，90%的广告都能实现这一目标。根据脑电图分析的精确结果，我们几乎总能在不损失广告效果的情况下，明显降低广告宣传的投资需求。通常情况下，它还能提高广告效果。

同样，在品牌识别、客户体验设计、网点内的营销活动和网点环境设计等领域，我们都可以运用消费者神经科学来测量消费者对于营销或者宣传材料的潜意识反应，从而获得具体的、可操作的、具有洞察力的解决方案。

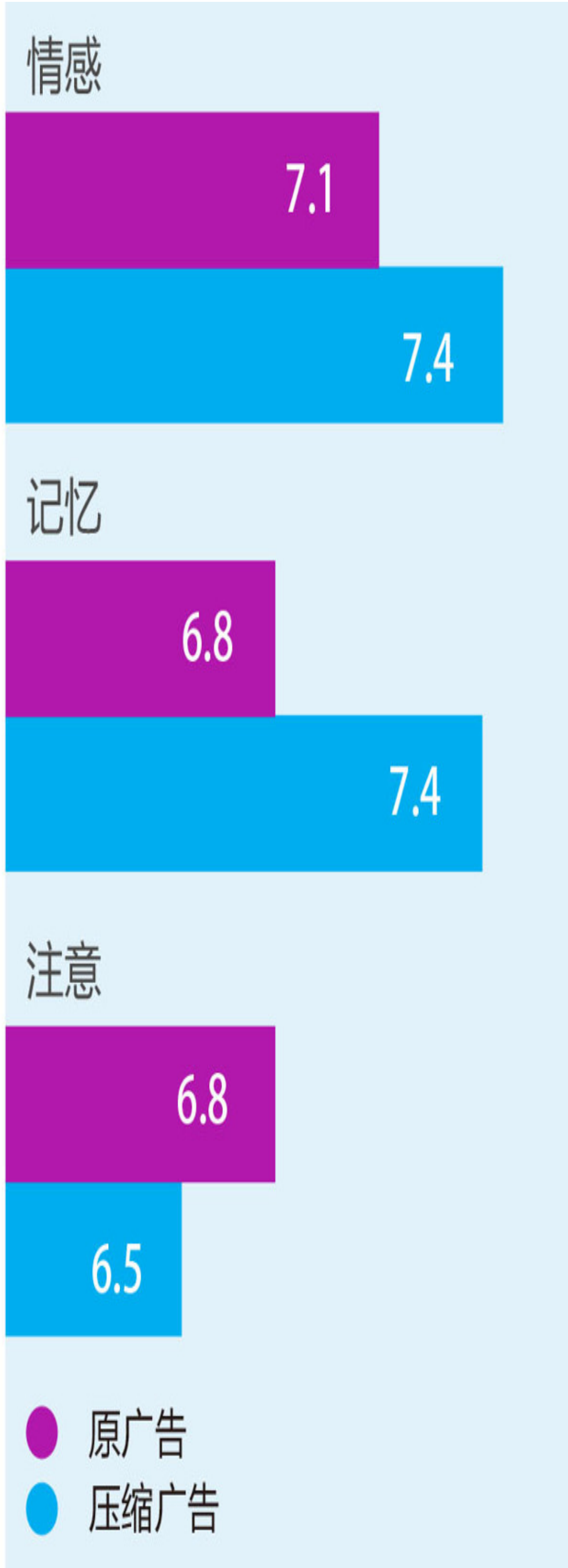
科学性

——在95%的情况下，科学压缩广告的表现要优于原广告

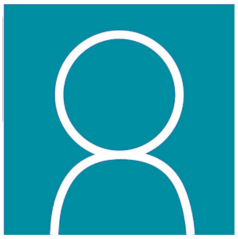
有关压缩广告的反馈结果是：

提高了情感投入和记忆触发。

观众观看广告需投入较少注意力。


情感
7.1
7.4
记忆
6.8
7.4
注意
6.8
6.5
原广告
压缩广告

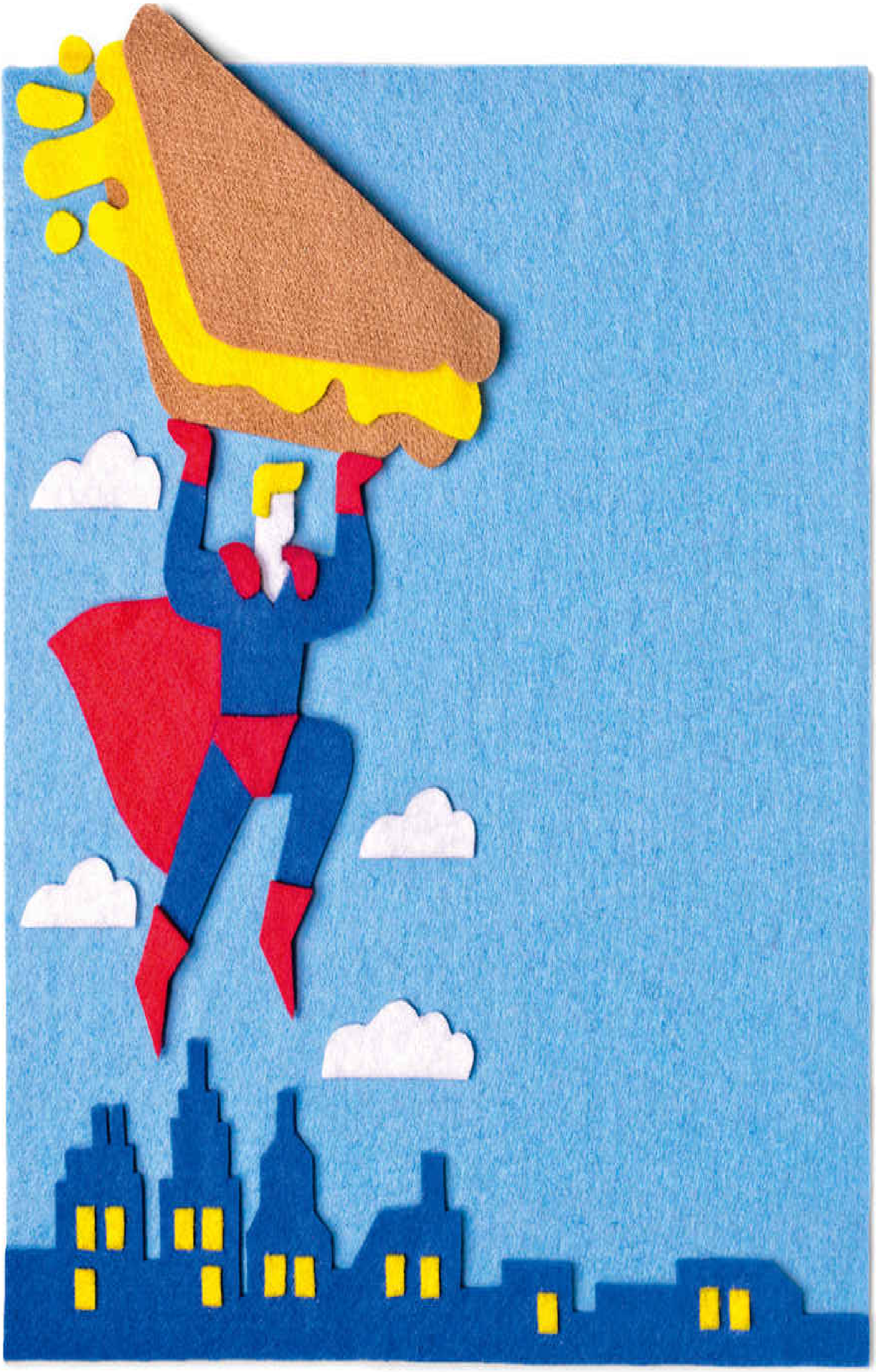
来源：尼尔森NeuroFocus的70条广告分析



乔·维尔克是尼尔森神经科学业务总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年8月刊。

聚焦超级顾客



埃迪·允（Eddie Yoon） 史蒂夫·卡洛蒂（Steve Carlotti） 丹尼斯·穆尔（Dennis Moore）| 文

牛文静 | 译　万艳 | 校　时青靖 | 编辑

许多企业有办法保持最佳客户忠诚度，让大客户买得更多。

就在一年前，卡夫食品公司的管理层对旗下Velveeta奶酪品牌销量的预估还是能维持小幅增长。然而当消费者越来越青睐纯天然有机食品，这种无须冷藏的Velveeta奶酪制品就被打入冷宫。消费者对其购买频率低到每年只有一到两次，而且多用于聚会。通过与卡夫食品公司的合作，我们获取了超市的扫描数据和消费者顾问小组（Consumer Panel）的相关数据，对其进行分析，发现Velveeta有一批忠实消费者。这些消费者虽然仅占购买人群的10%，但却为该产品的年收益贡献了30%- 40%，甚至50%以上的份额。这些被我们称之为超级顾客的购买者表示，Velveeta奶酪制品棒极了。

超级顾客们对Velveeta奶酪在口中融化时的质感赞赏不已。他们发明了无数种新鲜吃法，传统的“蘸式”吃法是其中最为普遍的（有人甚至建议说也可以用来做软糖）。在我们结束了这些超级顾客的调查问卷后，他们彼此互换了食谱、电子邮件和电话号码，以便日后与这些知己分享对Velveeta的热爱。

为了重振Velveeta奶酪的销量，卡夫食品公司将这些超级顾客定为主要客户群，预计大约240万人。产品团队推出了适用于汉堡和三明治的冷藏奶酪片和可用于烩菜的块状奶酪。这两款新品均以重磅推出。但出于对超级顾客战略的考虑，公司现在对此更加重视。一些与卡夫合作的零售商开始将该产品挪到出售率更高的冷藏乳制品货架上。这一战

略还为Velveeta奶酪带来了一系列创新的吃法。卡夫公司开始收集这些食谱，并将其分享给那些忠实客户。

“之前我们认为，增加销量最快最简单的方法就是找出购买产品较少或者不购买该产品的客户群，针对他们的需求对产品做出调整。”卡夫食品公司市场销售总监格雷格·加拉格尔（Greg Gallagher）说，“当我们询问了超级顾客群后才发现实际上他们对产品的需求量非常之大，他们的需求才应是我们关注的重点。”新品创造的销量额逾1亿美元。不仅如此，对管理层来说，这是多年来他们第一次找到了可行的增长战略。

每位市场营销人员都对帕累托原理耳熟能详，也就是人们常说的80/20法则：1/5的产品购买者贡献了4/5的销售额。该法则也同样适用于超级顾客。通过尼尔森超市扫描数据，我们分析了包装消费品（以下简称CPG）前124个类别的消费情况，发现每类商品客户中占比仅有10%的超级顾客贡献了30%- 70%，甚至更高的销售额。

为了保持最佳客户忠诚度，管理层会为这些客户提供VIP服务。但极少数管理者会将他们纳入销售增长计划的核心。管理层一直认为这些客户已经达到了他们的消费极限，不会再贡献更多的销售额了，或者他们对这部分客户的认识存在盲点。

但在我们与CPG公司的合作中发现，这些公司依然可以通过新方法挖掘这部分客户的购买力，提高销售额。这一现象不仅只限于CPG商品：我们在其他行业也见证了超级顾客战略的成功实施，比如服装、耐用品和金融服务等领域。

对超级顾客的五个认知误区

1 他们只是换了个新名字的购买较多的顾客。

超级顾客和传统的购买较多的顾客不同，他们除了购买量大，对产品还有很强的参与感，并且对产品的新用法兴趣浓厚。

2 我所在的领域没有超级顾客。

我们的数据显示，超级顾客存在于大多数包装消费品行业及其他很多市场。

3 他们不正常——要么很有钱，要么很奇怪。

如果你和超级顾客聊聊，就会发现其行为背后清晰的逻辑思维。他们只是针对某类产品，发现了其他客户没有发现的意义和优点。实际上，我们每个人都是某些产品的超级顾客。

4 我们不可能找到他们。

通过大数据和社交媒体，找到他们并不难。

5 他们已经买了这么多了——不可能再多了。

这是最大的一个误区。从销量增长角度来说，超级顾客贡献量至少是其他顾客的3倍。而且他们能通过社交媒体和口耳相传影响数百万顾客。

斩获更多销售额

将超级顾客和其他类型的顾客分别对待非常重要。他们和“购买较多顾客”并不完全一样。按照传统营销术语，购买较多顾客是指对某个产品购买量较多的客户，仅从购买数量上来定义。而超级顾客是从购买量和购买态度两方面来定义：特指那些对某类产品和某个品牌高度参与的部分购买较多的顾客。他们对产品的创新用法以及产品变化非常感兴趣。价格并不是他们的关注重点。超级顾客可以想出更多使用某种产品的方法及场合。比如热狗。对很多消费者来说，这只是后院烧烤的一种简便食物，而对超级顾客来说，它们是理想的快餐食物或孩子放学后的零食。

根据我们的经验，很多管理者对超级顾客这一概念要么迅速驳回，要么持怀疑态度。随着公司分析能力的提升，在识别和吸引此类顾客方面会逐渐得心应手。之后，他们不仅会发现这些顾客如此热衷某种产品的原因，而且还会挖掘出他们的潜在购买力，即使是在一些最令人意想不到的产品领域。

订书机就是其中一例。多数人只有一个或最多两个订书机：家里一个，办公室一个。但在我们和办公用品供应商的合作中发现，订书机的超级顾客们，平均每人有8个订书机。这些客户需要做的装订工作并不比其他人多多少。他们对订书机的需求与他们对工作的条理要求息息相关：他们认为，纸张装订的呈现方式与内容同样重要，因此需要为不同的装订任务配备合适的订书机。他们将这些大小、形状各异的订书机放置各处：办公室、厨房、手袋、车里。先不说研究发现，仅

凭常识，人们一定会认为继续说服这些客户加大购买是不会有成果的。但分析证明，这些超级客户对订书机的需求远大于那些需要更换订书机或遗失订书机的“普通”客户。

那些专注于超级顾客的商家收获的不仅仅是不断攀升的销量。因为超级顾客已成为产品的购买者，所以取得他们的联系进行新产品推广就变得可行。这将极大地提升广告效率和促销力度。公司无需大费周折进行大规模市场推广，也不用派发大量优惠券给那些较少购买（现在也可能不会买）该产品的客户，只需关注这些超级顾客的需求即可。对他们来说，采取直效营销和数字营销更为有效。这一点对大型CPG公司来说尤为重要，它们每年在广告上投入多达数十亿美元，1%的效率提升意味着数千万美元的开支消减。

许多超级顾客有很好的洞察力，能为产品战略出谋划策。他们对产品富有热情，是测试新品创意的最佳人选。很多时候，他们就是产品创意的来源。比如卡夫Breakstone酸奶油。卡夫食品公司品牌经理香农·莱斯特（Shannon Lester）和他的团队发现，很多超级顾客把这种酸奶油与希腊酸奶拌在一起，这样搭配的效果是，奶油中的脂肪和胆固醇含量仅是原来的一半，蛋白质和钙质含量却提升了一倍，口感依然是酸奶油。Breakstone曾推出过类似的产品，但反响平平，即使是在公司内部。

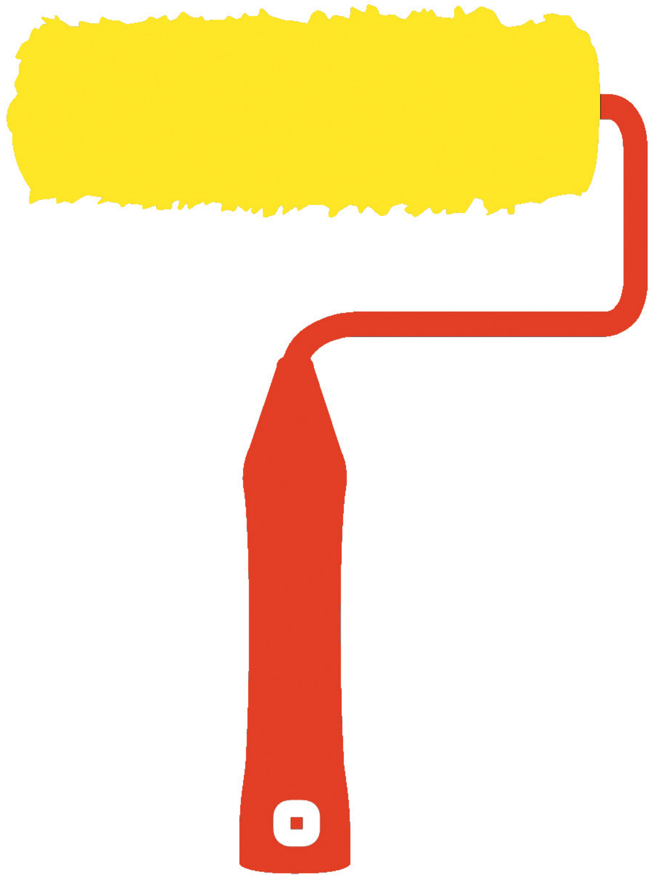
卡夫食品公司在实行了超级顾客战略后，重新推出了这款产品，将目标顾客锁定在非常喜欢这款产品的超级顾客群上。一些客户对产品提出了改良建议，让产品包装更具有吸引力。这款酸奶油产品销量一路走高，推出数月内，已遍布美国60%的杂货店。这个增长速度对新产品来说非常惊人。

在和聚焦超级顾客的公司的合作中，我们最大的收获是，新战略可以成为一个公司打响品牌的口号，特别是对于那些一直在推广滞销且缺乏新鲜感的旧产品的公司来说更是如此。与很多最佳战略一样，这种战略简单易懂，逻辑性强，可以轻松获得数据支持。

“老实说开始我也不信，”卡夫食品公司分析总监坎农·古（Cannon Koo）说，“这些顾客和购买较多顾客能有什么区别？但随着研究的深入，我们开始发现他们之间确实有很大的不同。”如今，Velveeta团队已经将超级顾客战略用来进行媒介采购、贸易促销和新产品线开发。公司的品牌总经理说，他在公司已经工作9年了，从未见过如此紧密一体化的品牌规划。

超级顾客现象印证了一个良性循环：对最爱你的顾客，回报更多的爱，公司就能蓬勃发展。

一个零售商的超级顾客策略



包装消费品公司并不是惟一可以从超级顾客战略中获益的企业。几年前我们和一家销量下滑的美国五金连锁店合作（出于保密原因不提及名字）。

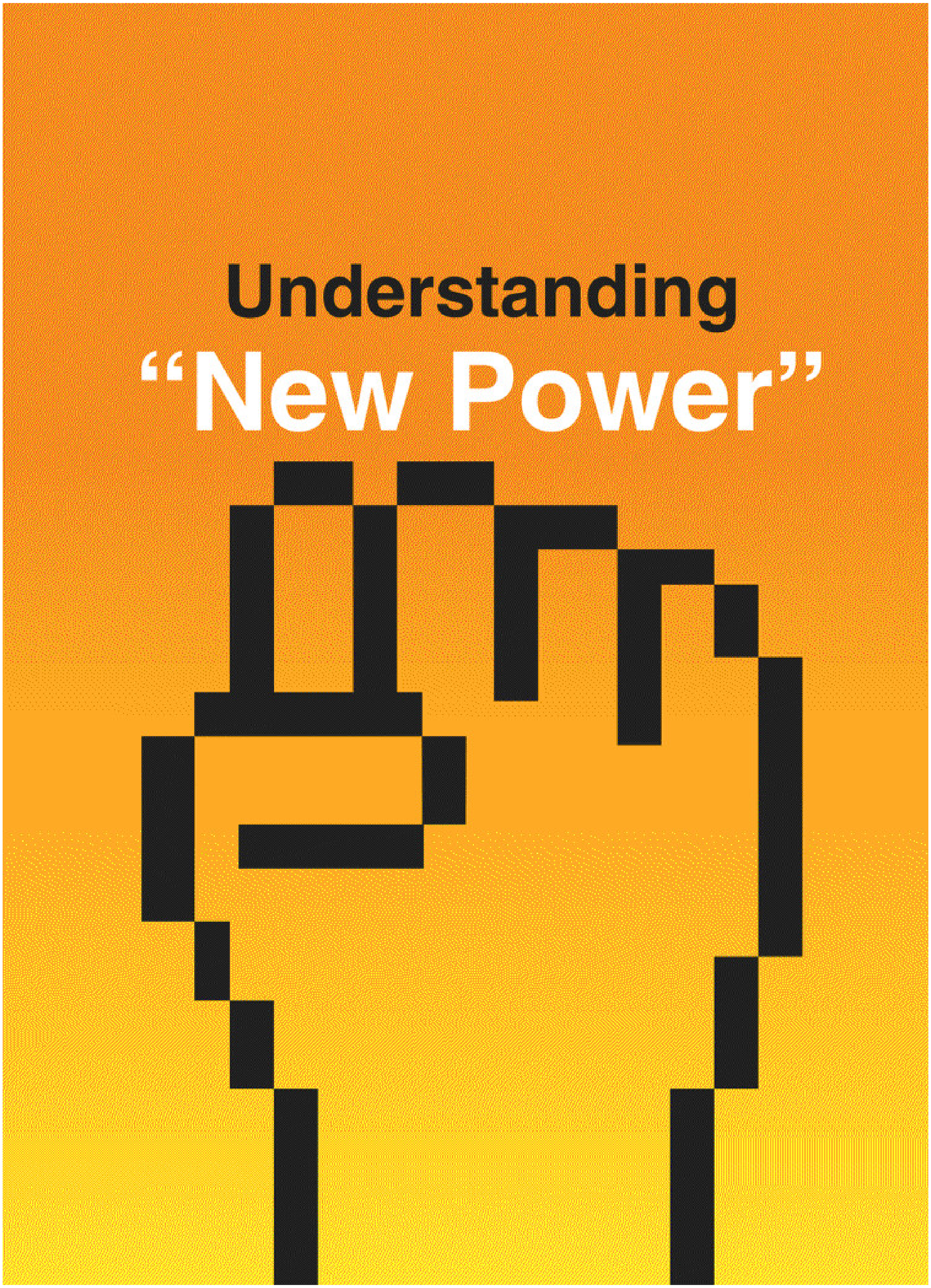
商店的超级顾客是那些喜欢通过DIY来完成低成本家庭改造的顾客，比如自己更换灯具。在分析如何增加销量时，管理层将重点放在油漆上。油漆是很多DIY项目的必需品，利润很高，是改善空间的简便方式。同时购买者希望能够得到一些在大型商场得不到的建议和个人服务。

因此，零售商重新设计了油漆的推销和营销方式，试图让它变得更有趣。比如，公司设计了“创意卡”，并提供样品罐子，顾客可以在家里零成本尝试各种颜色。这些举措不但受到了超级顾客的欢迎，还让下一年的油漆销量增加了14%。



埃迪·允是剑桥集团的主事。史蒂夫·卡洛蒂是剑桥集团的CEO。丹尼斯·穆尔是尼尔森公司高级分析部门的执行副总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊。


Understanding
“New Power”

大思路 The Big Idea

旧权力面临挑战，拥抱

“新权力”时代

杰里米·黑曼斯（Jeremy Heimans）

亨利·狄姆斯（Henry Timms）| 文

牛文静 | 译　时青靖 | 校　李全伟 | 编辑

世界正在发生显著变化：以参与和创造、合作和分享为特征的新权力开始颠覆旧权力。还在紧抱旧权力不放的企业将被大众抛弃。如何具备新权力能力？企业需要理解权力的本质是如何改变的，以及谁拥有它和权力如何分配、去向何方等问题，企业必须改变过时的价值观和商业模式。

核心观点

新现实

权力在发生改变。老鼠打倒了大象。租车网站Uber的联网司机和Kickstarter的众筹创意人员都是例证。但这种动态令人迷惑，特别是对传统权力机构的管理层来说。

框架

新、旧权力参与者的不同主要体现在两个维度：他们使用的模式和认可的价值观不同。Facebook拥有新权力的商业模式但并不遵循新权力的价值观。巴塔哥尼亚（Patagonia）拥有新权力的价值观但使用的是旧权力的商业模式。

为什么你需要它

理解权力的本质是如何改变的，谁拥有它，如何分配，去向何方。这是未来几年商业要解决的主要问题。

主宰全球的权力正在悄然发生变化。我们可以通过层出不穷的政府抗议活动、国家治理危机以及新兴企业颠覆传统产业等现象感知到这种变化。但这种转变的本质有时被人们不负责任地美化，或者被严重低估。

有些人相信，科技实现了乌托邦梦想，互联时代很快会带来民主和繁荣。大企业和官僚巨擘将陆续倒台，头顶自制的3D打印皇冠的群众成为主宰者。而另一些人则认为一切不过是往事重现。人们的确借助“推特”的力量推翻了一位埃及独裁者，但马上就有人补上了空缺。我们滔滔不绝于靠分享经济牟利的新晋初创企业，但最有权势的企业和个人权力却有增无减。

以上两种观点都是错误的。

这两种观点让我们陷入一种非黑即白的处境，认为技术要么改变一切，要么无所作为。但真实世界更为有趣，也更为复杂。这些转变背后是两股不断增长的权力博弈：旧权力和新权力。

旧权力——类似货币，掌握在少数人手中，一旦得到，拥有者会小心翼翼地将其守护起来，拥有这些权力的人可以"挥金如土"。旧权力封闭，难以获得，由领导者驱动。旧权力是一种特权，它的运行方式是"下载"和"捕获"。

新权力——类似电流，是由多种力量汇聚而成。新权力开放，鼓励参与，同侪驱动（peer-driven，来自同事、同辈、朋友之间的驱动力）。它的运行方式是"上传"并"扩散"。它就像水流和电流，在汇聚时力量最大。新权力更侧重引导而非囤积。

新、旧权力的博弈和制衡将定义未来几年社会和商业的特点。本文作者列举出一些简单框架，用来理解工作中潜在的动态及权力的转变过程：谁拥有这些权力？它们将如何扩散？去往何方？

新权力模型

根据英国哲学家伯特兰·罗素（Bertrand Russell）的定义，权力仅仅是"产生目标效果的能力"。旧权力和新权力所产生的效果不尽相同。同侪协作和大众媒介造就了新权力的商业模型，大众合作和参与因此至关重要，否则新权力的商业模型就是空洞的。而旧权力则来自企业和个人对某种东西的独家拥有、知晓或掌控。一旦失去这些，旧权力就优势不再。

旧权力的商业模型仅仅基于消费——比如让读者续订杂志、制造商希望顾客购买它们的鞋子等。新权力则开发出除消费以外，顾客渴望参与的能力和欲望，这些不断增长的能力和欲望包含了几种形式：分享

（借用他人的内容和观众分享）、塑造（将既有内容或资产加入新信息或新特色重新混搭）、资助（财务支持）、生产（创造内容，或在YouTube、手工艺成品买卖网站Etsy或空中食宿Airbnb这样的同侪社区里提供产品或服务），还有共有（维基百科、开源软件等）。（参见后文《参与程度》）

分享和塑造。Facebook是典型的基于分享和塑造的新权力模型企业。每月有5亿左右的人在该平台上分享和塑造了300亿条内容，这种高参与度是Facebook大红大紫的重要原因。许多采用旧权力商业模型的企业，也在通过这种方式增强品牌权力。耐克ID计划就是其中之一，该计划是让消费者根据喜好自己设计鞋子。如今耐克通过该项目在网上创造了惊人的利润。

资助。资金支持比分享和塑造模型的投入更多。新权力模型的一种形式是数百万人正在通过众筹计划来资助他们感兴趣的项目。众筹项目的一个典型案例是Kiva。这是一个小额贷款平台，全球76个国家逾130万借款人通过该平台收到总计超过5亿美元的贷款。

端到端（Peer-to-peer）的捐赠、借贷和投资模式，有效减少了人们对传统机构的依赖。人们在捐赠时不再需要通过“联合之路”这样的大型机构，而是可以直接为特定地区某个家庭捐钱，解决他们十分具体的问题。此外，初创企业则通过“天使汇（Wefunder）”这样的平台，收到来自数千名小投资者的资金，不再依赖少数大投资方。一名发明家刚刚在众筹平台Kickstarter上创下新记录，从6.2万名投资者那里筹集了超过1300万美元。但新权力的募集方式也有弊端：大众最推崇的活动、项目或初创企业，并非最明智或惠及人数最多的投资选项。众筹项目押宝于人们的肾上腺素，大家倾向支持那些短期的、令人激动的、迎合人们情感需求的项目，而非战略清晰并具有影响力的长期项目。

生产。下一步参与者不仅限于支持或分享他人成果，而是开始参与生产。YouTube的内容生产者、Etsy的工匠以及跑腿网站TaskRabbit的跑腿人都是通过生产来参与的例子。当参与生产的人数足够多，这些平

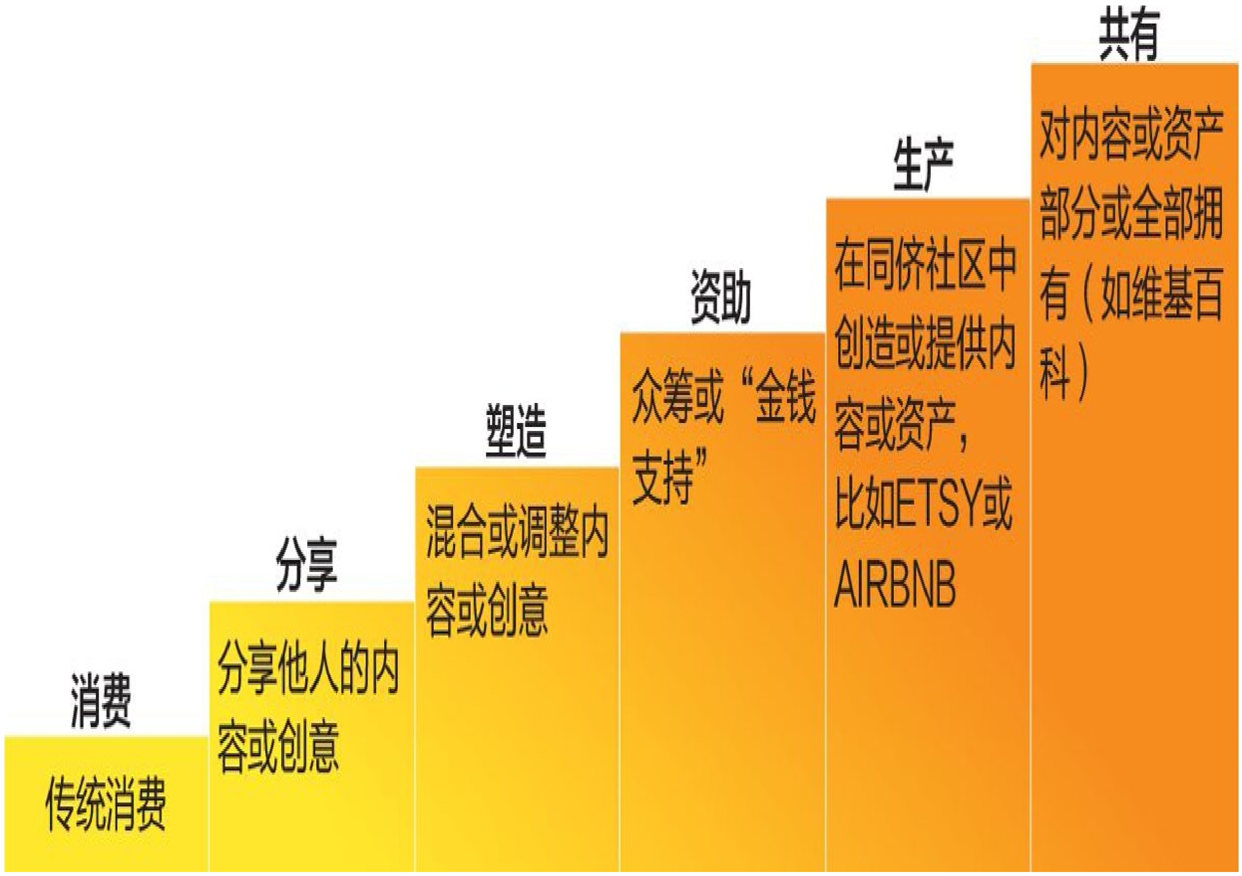
台就会产生强大的力量。比如Airbnb，该公司将那些需要住处的游客与有多余房间出租的房东进行匹配。2014年约有35万个家庭通过该网站为1500万人提供了住宿。这个数字足以对酒店业造成压力。

共有。维基百科和Linux开源软件系统都采用了共同拥有的形式，给行业带来巨大影响。很多去中心化的同侪驱动系统都属这一类别。这种系统被哈佛法学教授尤查·本科勒（Yochai Benkler）称作“同类共生”。另一个例子来自硅谷之外的伦敦教堂——启发课程（Alpha Course）是向人们介绍基督教信仰的模板课程。任何想要教授该课程的人都可以随意使用其内容和基础模板，即10堂以生命为中心议题，不需在教堂进行。该课程目前遍布全球几乎所有国家的客厅和咖啡馆，参与者达2400万人之众。

这些参与行为的特点是他们有效地将源头分散的巨大权力“上传”，这种权力来自大众的热情和能量。虽然模型的实现离不开技术支持，但真正驱动它们的是人类的能动性（human agency）。

参与程度

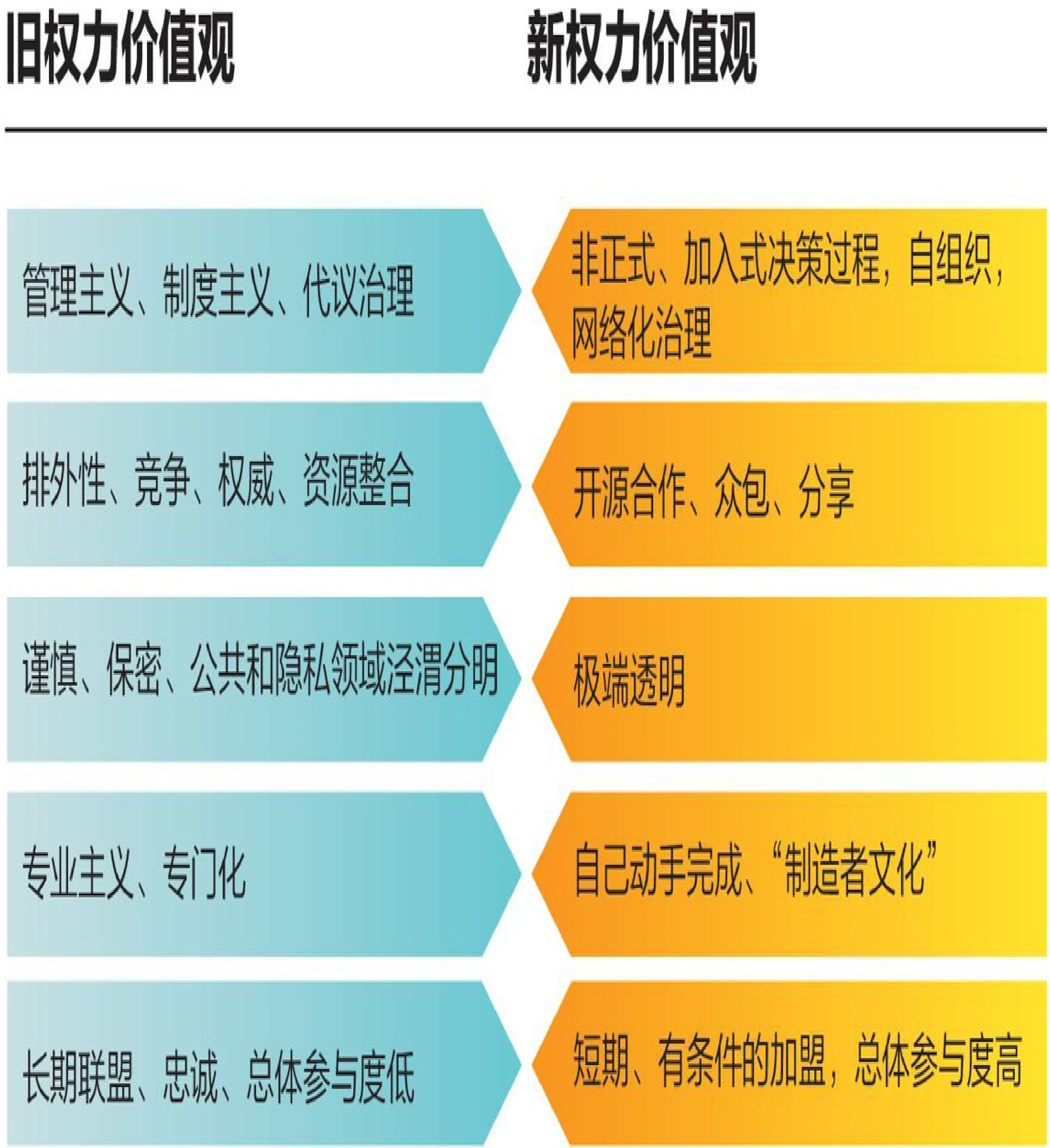
新权力从大众不断增长的能力和欲望中得到成长，最终远远超越了对产品和创意的被动消费。



（ 返回阅读原文 ）

新旧权力价值观对比

新权力参与者越来越希望能积极塑造或创造生活的各个方面。这种期待带来了以参与为核心的新价值观。


旧权力价值观
新权力价值观
管理主义、制度主义、代议治理
非正式、加入式决策过程，自组织，网络化治理
排外性、竞争、权威、资源整合
开源合作、众包、分享
谨慎、保密、公共和隐私领域泾渭分明
极端透明
专业主义、专门化
自己动手完成、“制造者文化”
长期联盟、忠诚、总体参与度低
短期、有条件的加盟，总体参与度高

新权力价值观

随着新权力模型逐渐渗透到人们的日常生活、团体和社会的运行系统，与之相关的一系列价值观和信仰也随之出现。权力的流动方式发生了变化，人们的体察方式也变了。拥有自己YouTube频道的年轻人不再被动接受他人意见，而是成为内容的生产者。一个通过美国最大的P2P信贷平台Lending Club借钱的人，摆脱了最古老的旧权力机构——银行。体验过分享消费的私家车搭乘服务Lyft的用户对资产的所有权会有不同观点。

这些反馈回路（feedback loops），或者该称之为“馈入”回路，是基于分享的模式，让同侪的集体行动有了可观成效，并赋予参与者一种权力感。他们通过合作，重新制定了标准和规范，让人感到即使摆脱主宰20世纪的旧权力这一“中介”，自己也能获得成功。民意调查显示，公众对现有机构的态度已经发生了转变。2014年的爱德曼信任度调查报告（Edelman Trust Barometer）显示，人们对企业和政府的信任出现危机，数值是自2001年该报告首次发布以来的最大赤字。

在新权力重度参与的世界中，占全球人口一半的30岁以下人群有了一种集体认知：参与权神圣不可侵犯。参与对之前几代人来说，可能仅仅意味着几年一次的选举、加入某个协会或宗教团体。如今的人们则比以往更加渴望能亲自创造和重塑生活的各个方面。这些期待在很多领域产生了一系列新的价值观：

治理。新权力更喜欢用非正式和互联的方式完成治理和决策过程。新权力不太可能衍生出联合国这样的组织。新权力深信，重大社会问题的解决无须采取国家行为或动用官方体制。这种观点在硅谷很常见，其本质是一种对创新和人际网络权力的天真信仰，认为它们可以取代政府或大型机构，提供公共产品和服务。传统的民意代表不再像从前那么重要，新权力更像是快闪族，而非联合国大会。

合作。新权力的准则之一是合作。这是一种做事方法，也是“咨询过程”的组成。新权力模型强化的是人们之间的合作，鼓励大家与他人分享观点或进一步完善观点。分享经济模型的背后，是社区不断合作的

结果。这种合作的基础是信用体系，比如Airbnb就是通过信用评级，确保那些缺乏教养的脏乱租客难以使用该网站的服务。

DIO（我们自己动手）。一家提供本地社交聚会服务的网站Meetup的CEO 斯科特·海夫曼（Scott Heiferman）形容：新权力会产生一种叫做“我们自己动手（Do it ourselves）”的道德准则，过去这些领域都被专业和特长所统治，新权力引入了业余文化。新权力的英雄是那些自己生产内容、种植食物或自己动手制作设备的“制造者”。

透明。主张新权力的人认为，公开透明对人类有益无害。因为年轻一代基本生活在社交媒体上，传统隐私观念已经被一种永久透明所取代。显然，公众和私人谈话之间的界限正在消失。这样的结果有好有坏。虽然Facebook和Instagram上的照片等内容不过是一些精心打造的自我展示，但这种越来越透明的趋势迫使机构和领导者做出回应，这让他们不得不重新思考自己对待支持者的方式。众所周知罗马天主教廷非常隐秘，而教皇方济各（Pope Francis）居然也配合参与了新权力对话。他承诺让梵蒂冈银行更加透明，并改革梵蒂冈媒体。这一切都出人意料。

联盟。新权力很爱加入联盟，但新世界的联盟却没有过去那么牢固。人们不再向往成为某个组织的持卡会员（美国公民自由协会之类的团体认为这种方式具有威胁）；也不会和某个机构建立几十年的关系。新权力思维者喜欢快速加入或分享（新权力模型使得“加入”变得异常容易），但他们不愿意宣誓效忠。这让新权力模型非常脆弱。新权力速度极快，但也非常善变。

新权力从根本上改变了人们和政府、权威、他人之间的关系。新准则不一定更好。比如新权力创造了赋权人民的切实机会，但民主参与和暴民思维只有一线之隔。这点常见于自组织网络，他们缺乏正式保护。人们很容易滥用新权力，最终将其演变成茶党或者占领华尔街这样的事件（我们假设大多数人至少不认可其中一件事）。

理解企业框架

我们分别以商业模型和价值观作为横纵轴，粗绘出有助于公司思考他们当前所处位置的框架，并帮他们勾画出前往战略性定位的进程图。（见后文《新权力指南针》）

城堡。左下角象限是使用旧权力模型并具有旧权力价值观的组织。据我们估计，这一类包含了全球最具价值的公司——苹果以及其他骨灰级公司。苹果在过去15年的成功归功于公司对排他性战略的出色执行，以及由上到下的产品驱动。苹果不同于谷歌，它极力避免开源，虽然苹果具有庞大的叛逆粉丝基础，还有App店铺精心打造的“制造者文化”，但苹果最著名的仍然是对知识产权不遗余力的保护和严密的控制。

联结者。左上方象限的企业，使用了新权力的商业模型。比如为用户或制造者提供平台的网络公司。但这些组织也容易受到旧权力影响。这类公司包括技术原住民企业Facebook，其商业模型依赖参与度，但有时决策并没有反映民意。此外，还有类似茶党的组织——虽然有强大的去中心化的草根网络，但仍然挥舞着传统权力的大棒。该象限的企业倾向于“密谈式”价值观，同时依赖“大众制造”的模型（这类企业的风险在日益增大）。

拉拉队。右下方象限的企业使用了旧权力模型，但具备了新权力的价值观。比如，顶级户外奢侈品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）的商业模型属于旧权力，但因为它具备了新权力的透明等特性，因此独树一帜。一些“拉拉队”组织，比如《卫报》等，正在逐步发展自身定位，一边让自己支持新权力的价值观，另外还能更有效地吸收新权力模型。

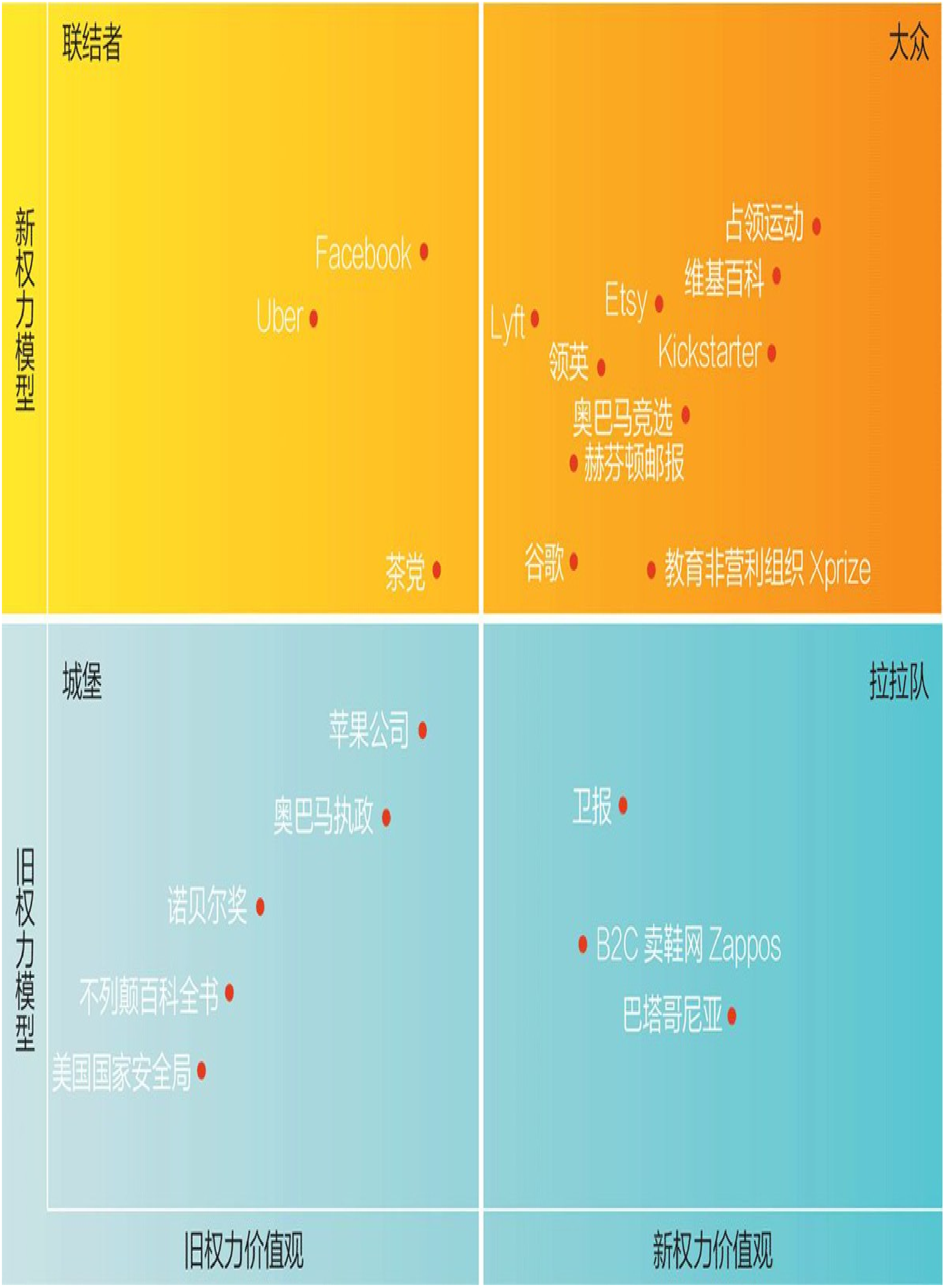
大众。右上角象限是“最纯粹”的新权力派。其核心的运营模型是同侪驱动。他们注重大众的权力。比如有维基百科、Etsy以及比特币等现存

的同侪驱动企业，还有新近的分享经济初创企业，比如Lyft和Sidebar。这一象限也包含了分散各处的激进组织和极端的开源教育模型。

一些企业已经慢慢从一个象限转移到另一个。比如TED大会致力于“传播有价值的思想”。10年前，该组织的很多演讲都在宣扬合作和网络共享，但实际行动却缺乏任何新权力模型——无非是一个昂贵、排外且监管严格的年度大会。从那时起TED开始进行转变，通过TEDx franchise进行自组织和参与，并将之前的演讲内容公开。虽然放松控制也带来了一些风险，但这一切让TED的品牌影响力和规模都发生了重大改变。TED现在的商业模式是新旧权力的互补和平衡。

新权力指南针

新、旧权力的价值观和模式在很多方面相互交叉。将企业放入这些维度，会看到企业如何积累和行使权力。比如位于“大众”象限的企业和新权力密不可分（不一定通过带来改变的能力体现这种关系）。


联结者
大众
新权力模型
Facebook
Uber
茶党
占领运动
维基百科
Etsy
Lyft
Kickstarter
领英
奥巴马竞选
赫芬顿邮报
谷歌
教育非营利组织 Xprize
城堡
拉拉队
旧权力模型
苹果公司
奥巴马执政
诺贝尔奖
不列颠百科全书
美国国家安全局
卫报
B2C 卖鞋网 Zappos
巴塔哥尼亚
旧权力价值观
新权力价值观

（ 返回阅读原文 ）

培育新权力

多数企业意识到权力的本质在发生变化。但只有少数企业明白如何做才能在新时代产生影响力。企业看到一些组织使用社交媒体产生了巨大效果，所以未加思索地加入了一些技术，却没有改变价值观或者商业模式。有的公司设立了首席创新官，这一行为就像在旧权力的领导脸上贴了“数字胡子”一样流于表面。他们通过“推特”来扩大影响力，CEO和员工不定时地使用谷歌hangout进行对话，但本质上仍然封闭，最后弄得不伦不类。

要知道，有了Facebook页面不等于有了新权力战略。如果你所在的行业被新权力彻底颠覆，那么这些表面功夫根本没用。比如，一家报社在网站每篇文章下加上评论栏并不意味着他们就变成新权力战略了，而真正要实现这一点必须投入大量精力和读者进行互动，建立活跃的社区，这意味着报社要在商业模式和价值观上进行大换血。2013年流出的创新报告表明，《纽约时报》目前深陷这种困境。

想要具备新权力能力的传统企业必须完成3项任务：1．在不断改变的新、旧权力对比中，评估自己的位置。2．将收到的最为尖锐的批评付诸实践。3．发展出灵活机动的能力。

审视自己的权力。一种有效的练习是将你的企业放到新权力指南针上——今天你所在的位置以及5年后想要到达的位置，并对竞争对手也做同样的分析，然后回答以下问题：我们/竞争对手该如何部署新权力模型？我们/竞争对手如何体现新权力价值观？为了解你所在的组织如何部署新权力，不妨看一下你们的参与行为是哪一种。这一过程会让企业开始审视自己的行业现实，以及企业该如何应对。这种做法不一定会马上带来部署新权力的决定，但是它能够帮助企业找出其不愿改变的核心模式和价值观。

自我“占领”。如果你的企业遭遇了“占领华尔街”运动该怎么办？试想一下，如果在你的企业内部有一大批受害者，他们观察到了企业的所作所为。他们会如何看待颠覆性权力及其合理性？他们会如何表达不满和会做出什么改变？搞清楚这点之后开始提前“自我占领”。企业有必要在投资新权力机制之前进行这种反思。（特别需要注意的是，企业不要在还没有形成参与文化之前盲目搭建参与平台，这样注定失败。）

还有一种可能，企业可能早已被占领，只是你还不知道。如今的网络充斥着各种匿名雇员论坛，大家在其中揭露行业内部的真实情况及对组织领导的看法。在新权力的世界里，每个企业内部的隐私行为和核心问题只需一篇“推文”就可大白于天下。这让旧权力惴惴不安，他们被迫变得透明，并需要接受外界对绩效的严苛评估——你的广告宣传与产品是否相符？你是否真的在改进我孩子的阅读技巧？今天，最明智的组织是那些勇于直面自身影响力的企业，他们诚实地展开全方位的对话。

开展一场运动。旧权力的企业除了内省，还需重新思考如何扩大自身影响。那些以消费为主要商业模式，或缺乏参与行为的企业会觉得这点格外困难，但它日益重要。

调动更广大社区和人群的能力是一种重要的商业优势，这点在2012年美国有关“网络盗版”的立法失败中有所体现。科技公司和版权所有者之间存在冲突，双方都召集了很多说客，但只有一方获得了市民支持。谷歌、维基百科等企业发起了意义重大的行动——1000万个签名的请愿书，给国会打入10多万通电话，以及制造了互联网“大中断”——在重要的事情发生时掀起一波文化浪潮。近期亚马逊和Hachette出版公司之间出现僵局，双方都尝试调动大众的权力进行一场较量。亚马逊展开了“读者联合”活动，而Hachette则集结了“作者联合”。为了取得成功，运动所需的不仅仅是宣传活动或“伪草根舆论”。领导者应该能发动真正的信徒，而非仅仅与之对话。对所有企业来

说，针对新权力的一个关键问题是：“谁会在你需要的时候真的出现？”

Uber：新权力的案例研究

Uber（是一家交通网络公司，以流动应用程序连接乘客和司机，提供租车以及实时共乘的服务——译者注）是一种新兴的共乘服务，它是研究新权力的经典案例。Uber已经建立了一个高速增长且十分密集的交通网络，而且该公司并没有像传统的租车公司那样建造任何基础设施。该公司提供的服务主要依赖于一套复杂但非常智能的软件系统实现，在司机和乘客之间进行对等协调。乘客可以对司机的服务进行评价，反之亦然。这种互评模式，在不需要制定繁琐制度的情况下，就能得到司机和乘客双方的信任，并让双方维持良好表现。

Uber的商业模式几乎完全依赖其交通网络及该网络的参与者（司机和乘客）。但由于Uber的这种新权力模型和旧权力价值观的不一致，该公司遭遇了困境。比如，对无人驾驶汽车抱有很大期望的Uber公司CEO特拉维斯·兰格尼（Travis Kalanick）在今年早些时候说：“一旦我们不需要司机了，Uber会更便宜。”此言一出立刻激怒了该公司的很多司机。在一些城市，该公司的一些司机甚至联合起来罢工。因为他们认为公司在对他们进行剥削。（相比之下，Airbnb则能很好地团结房东，从而有力回击来自外界的质疑）。

后续事件中更糟糕的是，Uber就定价模式的问题和其顾客群体发生了冲突，而他们的支持对Uber来说至关重要。Uber认为定价模式合理并且有效，但客户认为这是对信仰的背叛。Uber的新权力竞争对手Lyft利用这点大做文章。Lyft公司打出“以社区为中心”的品牌理念：和有车的朋友同行。Lyft公司的理念保持了公司新权力模型和新权力价值的一致。

随着Uber公司的规模进一步扩大，它面临的挑战也越来越大。2014年，Uber从投资者手中融资12亿美元，但随之而来的是巨大的财务压力。它必须通过权力集中、压缩司机和客户的利润空间来给投资者创造价值，但损害司机和乘客的利益动摇了该公司的存在基础。

同时，旧权力也开始了回击。伦敦和巴黎的出租车司机最近开始罢工，他们对Uber公司的政策提出抗议，并认为政府对车辆共乘监管不力。法国政府试图通过一项提议来限制Uber的发展，该提议的主要内容是当有人需要使用Uber的服务来乘车时，需要等待至少15分钟，这样可以让出租车司机抢得先机。

新权力玩家们会如何应对政府监管的挑战呢？目前为止，最有效的方法应该是新、旧权力的有效结合。即传统的游说策略和有效动员网络参与者能力的结合。Uber最近聘请了大卫·普劳夫（David Plouffe），他是奥巴马总统新权力选举策略的幕后策划，他的上任说明Uber并非不知道自己面临的挑战。

新权力的挑战

依赖新权力的企业会陶醉于大众的能量，无法识别真正能带来改变的权力。它们也需要调整并谨记三项原则。

尊重你的社区（不要变成专制的领袖）。如果旧权力担心自己被占领，新权力就该警惕被抛弃。采用新权力模型但仍然遵循旧权力价值观的企业需特别注意，不要疏远维系自身存活的社区。一些企业最终失去了曾经支持自己的大众，并非仅仅在思维方式上出现了问题，还因为他们没能战胜实际的挑战：投资人、监管人、广告商等关键利益相关者的期待，他们的需求往往和新权力社区的需求背道而驰，想要平衡绝非易事。

Facebook等新权力模型的企业正在处理两种权力间的紧张关系。Facebook旧权力的企业野心（更多数据所有权、更高股价）和其使用者之间的需求相冲突。一些人开始考虑转换社交网络平台，去往那些更尊重新权力价值观的网站，这就是一种信号。随着数字权力这一概念的不断进化，这些冲突可能会升级。

双语。尽管新权力进展颇多，但并未给社会旧权力的上层建筑带来多大影响。可汗学院（Khan Academy）虽然是数字时代的杰作，但我们的教育系统仍然没有改变。学校课表仍然遵循19世纪的家庭生活习惯。劳伦斯·莱斯格（Lawrence Lessig）是一位著名的新权力思想家，他想修正美国联邦竞选财务法，但他最终意识到终结所有“超级政治行动委员会（PAC）”的最佳方式就是与一个超级政治行动委员会合作。

正确的战略是采用新、旧权力能力的“双语”模式。阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）建造了一个平台，上面有5万个自出版的博客网络，但她也巧妙地运用了旧权力。通过旧权力的关系，他们得到了所需的资金、合法性、合作伙伴以及媒体曝光，避免了陷入被动和延迟进度。他们借助了制度的权力，却没有被制度化。

结构性。新权力模型的影响力有限，除非他们与适合发挥自身优势的上层建筑合作。比如全球草根运动Avaaz，即使该运动有4000万成员参与，但因为它试图撼动的是联合国这种树大根深的组织及其决策机制，所以也只能浅尝辄止，难以带来颠覆性改变。

无论你偏向新权力还是旧权力，前方这场战役都取决于谁能控制并塑造社会核心的系统和结构。新权力是否从根本上改革既有构架？它们是否足够独特，能够绕过这些障碍，创造出新的构架？还是说它们最终都会失败，而传统的治理、法律和资本市场上的模式照旧？

我们沉醉于新权力的愿景，越来越多的人也在塑造他们的命运和生活。但最大的问题是：新权力是否能为大众带来福祉，解决最棘手难题。战略和战术固然重要，最终问题却是道德方面的。

“互联网是目前权力民主化的一种形式，但也只是用新老板取代了旧老板。”联合广场创业投资公司（Union Square Ventures）的合伙人弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）警告说，“而这些新老板的市场权力比旧老板强大很多。”

新权力老板常常在想如何能从热门生意中安全“退出”，但我们需要的是他们带领我们进入文明社会的大门。有能力引导大众权力的企业应该将其能量转化成更根本的东西：重新设计社会的系统和构造，赋权更多人。对新权力执行者来说，最大的考验是，他们是否愿意把权力分享给那些无权力的人，解决他们的问题。

新权力竞选，旧权力治理

新权力有助于竞选活动并能扰乱反对者。最近几年的民粹主义运动和暴动，尤其是“阿拉伯之春”，生动地向世人展示了新权力的能量。但新权力还不足以影响政府的正常运转，通常这种活动来得快也去得快，最终还是旧权力占据优势。

2008年奥巴马的竞选策略就是一个使用新权力工具及新权力价值的经典案例（奥巴马的竞选口号：“是的，我们可以！”）。但是在竞选胜利之后，事情发生了重大变化。竞选运动变为政府执政，但其庞大的草根基础却没有发生这样的过渡。政府仍然代表旧权力，规则和制度下的上层建筑根深蒂固，它们并不会也无法轻易接纳或让位于新权力。

在影响政府治理方面，新权力面临两大挑战。首先，旧权力根深蒂固，且受到严密保护。其次，新权力宽松独立的本质让它很难集中注意力。新权力在大型活动、选举等方面很有效，但在要求专注于细节的活动上，比如政府工作方面则力不从心。“占领”运动的爆发及消亡都是出于这一原因，因为缺乏明确的战略方向来呼应最初的号令。

要想真正转变政府职能，新权力还有很长的一段路要走，不仅仅是改变短期的政治格局，而是必须改变游戏规则。早期的实验（比如参与式预算），社区行动主义计划（比如SeeClickFix.com）以及冰岛关于通过众包建立新宪法的过程，都是朝着这个方向在努力，但这些活动都未能从根本上改变现有政府的运作模式。



杰里米·黑曼斯是主营活动策划的社会企业“目的（Purpose）”的CEO和联合创始人，也是网络政治团体GetUp和Avaaz的联合创始人。亨利·狄姆斯是纽约文化和社区中心92nd Street Y的执行董事，他同时还发起了一项全球慈善运动“星期二回馈（#GivingTuesday）”。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年12月刊。

大思路 The Big Idea

21st CENTURY TALENT SPOTTING

潜力：21世纪英才新标准

克劳迪奥·费尔南德斯- 阿劳斯

（Claudio Fernández-Aráoz）| 文

刘铮筝 | 译　李钊 | 校　李全伟 | 编辑



在选聘人才时，组织一直强调能力，但在风云变幻的今天，这种选拔标准不再适用。组织应以候选人的潜力为重，潜力是具有成长为复合型人才和适应复杂多变环境的能力，它比智力、经验和能力都重要。管理者必须以五大关键指标衡量候选人是否具有潜力：正确动机、好奇心、洞见、参与和决心。

核心观点

难题所在

过去几十年间，在聘用和培养人才上，组织一直强调"能力"。工作被分解成不同的技能，符合这些技能要求的候选人会被聘用。但21世纪商业环境变化多端且极其复杂，精英人才市场紧缩，以致基于"能力"的选拔模式不再适用。

解决方案

如今负责招聘和晋升的决策者应该以潜力为重，寻找能够适应复杂多变环境的复合型人才。

使用工具

管理者必须以五大关键指标评估现任和未来员工：正确动机、好奇心、洞见、参与和决心。管理者还应该用更好办法防止员工流失，交给他们富有挑战性的任务，进一步磨砺精英人才。

数年前，某电子产品零售业的家族企业为规范管理和扩展业务需要招聘一位CEO，我受邀参与猎头工作。

我与即将离职的CEO以及董事会共同确定岗位描述，然后开始搜寻和评估候选人。最后找到的候选人符合我们提出的所有条件：毕业于顶级院校，有业内几家顶尖公司的工作经历，担任过一家有国际声望大公司的区域经理。更重要的是，在我们制定的每一项“能力”得分上，他都达标。但事实证明上述这一切都无效，他无法适应当时技术、竞争和法规方面出现的巨变。任期内表现平平，这家公司不得不在3年后劝退他。

上面故事和我刚从事猎头工作时的一段经历形成了鲜明对比。当时我要为Quinsa公司旗下一家小啤酒厂寻找一位项目经理。彼时我没听说过“能力”的说法，刚入行我也没有研究团队支持，互联网也尚未兴起。Quinsa是该地区饮品业惟一成气候的公司，独占拉丁美洲最南端的啤酒市场。因此我无法在业内找到符合该职位条件的人选。最终，我联系到了一位1981年在斯坦福大学读书时的同学佩德罗·阿尔戈特（Pedro Algorta）。

值得一提的是，阿尔戈特是骇人听闻的1972年安第斯空难的幸存者之一，这次空难被多部著述记载，还被改编成了电影《天劫余生》（Alive）。阿尔戈特的传奇经历无疑让他成了“有趣”人选，但他没有营销或销售方面的工作经验和专业知识。然而直觉告诉我，他能成，最终Quinsa公司同意聘用他。事实证明，这是个明智选择。阿尔戈特很快晋升为科连特斯（Corrientes）啤酒厂总经理，后又被任命为Quinsa旗舰品牌Quilmes的CEO。他带领着当时被视为拉美最佳高管团队，将Quinsa从家族企业转变为备受尊敬的集团公司。

为什么电子产品销售公司的CEO人选看似合适，却在实战中败北？为什么阿尔戈特这样显然不符合招聘条件的人却获得了巨大成功？原因在于潜力，即具有成长为复合型人才和适应复杂多变环境的能力。阿尔戈特有潜力，而电子公司那位CEO没有。

30年来，我一直评估和跟踪高管业绩。基于实战经验和深入研究，我确认：潜力是能够预测各级职位人选能否成功的最重要因素，不论初级、C级管理者还是董事会成员都是如此。我已经掌握如何判断候选者是否具有潜力的方法，以及如何帮助公司开发和利用这样人才，并将在本文中分享这些经验。当下商海变幻莫测，国际市场对精英人才的争夺越来越激烈，企业及其领导者必须进入识别人才的全新时代。我们对人才的评价标准已由体力、智力、经验和能力，转变为潜力。



迎接新人才时代

数千年来，我们对人才识别还没有彻底走出初级时代，选拔工作人选的标准多与体能相关。建造金字塔、挖运河、打仗、种地时代，我们都选择身体最健壮的人。尽管时过境迁，这些标准和工作要求关联度越来越低，但潜意识里我们依旧“按方抓药”。《财富》500强CEO们平均比美国人高2.5英寸，军事领袖和国家元首的数据也类似。

我本人出生于人才识别的第二个时代——智力、经验和业绩成为标准。在20世纪，智商即语言、分析、数学和逻辑能力，理所当然成了关键要素，尤其在招聘白领时更是如此。教育背景和考试成绩成了衡量智商的重要方法。工作标准化和专业化程度越高，不同公司和行业中的多数职位要求越趋同，很多工作的评估者越来越透明和可靠，以至于过往业绩变成重要指标。如果你寻找的是工程师、会计师、律师、设计师或CEO，那可在业内物色、面试、聘用最聪明、最有经验的候选人。

20世纪80年代，人才识别的第三个时代刚开始，我进入了猎头行业。这一时代的新标准，今天依旧盛行——“能力”。戴维·麦克莱兰（David McClelland）在1973年发表了《考察胜任能力而非智力》（*Testing for Competence Rather than for “Intelligence”*）一文，他认为应该用素质和技能来评价求职者，尤其是管理者，用这些标准来预测他们未来的表现。这一思考方式符合当时情况，因为技术革命和产业融合让职位描述变得越来越复杂，使得过往经验和业绩与新职位的相关度降低。因此，我们将一份工作分解为不同能力，从而找到符合能力组合的正确候选人。在聘任领导者时，情商也成为比智商更重要的标准。

如今，我们刚进入识别人才的第四个时代，潜力成为重中之重。如今的商业环境酷似战场——VUCA（复杂、多变、模糊且充满不确定

性），以能力来评估和任免人才显然已经不够。同一个人，目前成功担任某一职务，并不意味着他在新职务上也能成功，因为竞争环境、公司战略、合作对象和团队成员都会发生变化。所以现在问题不是你公司的员工和领导是否具备正确能力，而是他们是否具有学习新能力的潜力。

顶级人才潜力

聚焦潜力能够改善组织任何层级的人才招聘，尤其是顶级人才招聘。和选择年轻经理时的情形相反，聘任CEO或董事会成员时，你经常会发现若干位候选人都具有合适的资历、经验和能力。正因如此，准确评估他们的动机、好奇心、洞见、参与和决心变得格外重要。

对CEO而言，一定要提前选拔继任者。理想状态下，新领导者入职后即可开展这项工作，但不要晚于现任即将离职前的3到4年。即使任期较长，亿康先达也会帮助公司从最高层之下的2到4层中，寻觅、评估潜力人才，设法留住那些潜力人才，将其发展为角逐顶尖职位的候选人。

我认识一位杰出的公司总监，她两度解聘有能力的公司高管，仅是因为他们不具备该职位需要的足够潜力，而她希望将这些关键职务留给那些具备相应潜力的人。任命董事会成员也遵循同样的规则。我们公司的英国办公室最近帮助零售集团John Lewis Partnership评估两个非高层管理职位的一组候选人，使用了所有潜力指标，尤其是好奇心这项。毕竟，如果公司领导没有学习、成长和适应新环境的潜力，又怎会吸引到有前途的员工和有潜力的经理呢？

精英人才稀缺



遗憾的是，鉴别潜力要比能力困难得多，但并非无法实现，我在后文详述如何去做。此外，对招聘者而言，组织需要在史上最困难人力资源市场搜寻潜力人才。最近欧美居高不下的失业率掩盖了以下重要警讯：全球化、人口结构和上升通道的种种问题都会让未来几年高管人才越发紧俏。

2006年，我与哈佛商学院院长尼廷·诺里亚（Nitin Nohria）、亿康先达的同事一起研究“潜力”课题。我们收集了详细数据，采访了47家公司的CEO。这些公司市场资本总值达2万亿美元，收入超过1万亿美元，员工总数超过300万人。它们代表各大主要行业和地域，均为业内成功名企，在人力资源管理方面，颇有经验。我们当时给它们的结论是，

公司都将面临大规模人才荒。8年过去了，人才荒并没有改善，反而愈演愈烈。

让我们详细分析上面提到的三个因素。全球化迫使公司走出本土市场，到海外寻找能助其适应全球化的人才。2006年时，我们的研究预计，到2012年大型跨国公司在新兴市场收入将提高88%。此外，国际货币基金组织（IMF）和其他机构最近的预测显示，从现在起到2016年，全球约70%的增长将来自新兴市场。与此同时，发展中国家的本土公司也加入世界范围内激烈的人才和顾客争夺战。例如，中国现在跻身《财富》500强的公司已从2003年的11家升至2013年的95家，其中跨国业务的增长占据了相当份额。华为公司有15万多名员工，其中很大比例在德国、瑞典、美国、法国、意大利、俄罗斯和印度的研发中心工作。另外还有很多与华为类似的印度和巴西公司例子。

人口结构对人才的影响也不容小觑。高管成长黄金期是35岁到44岁，然而这一年龄段候选人才正在锐减。根据我们在2006年的研究推算，年轻领导的人口总数将减少30%，再考虑到业务扩张需要更多高管，这将导致可供选择的黄金年龄高管候选人数将减半。与之形成对比的是，10年前这一人口变化主要发生在欧美，但到2020年，俄罗斯、加拿大、韩国、中国等国家的退休年龄人口数量会超过当年毕业参加工作的人数。

第三个因素产生的影响与前两者同等重要，却很少人知晓：公司并未给未来领导者提供上升通道。普华永道2014年的报告显示，68位CEO中的63%表示，他们非常担心各级别员工是否能获得未来所需的相应技能。

波士顿咨询公司引述的分析报告显示，56%的管理者认为，候选人现有的能力和未来担任高管职务所需技能之间存在极大差异。哈佛商学院教授鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）在他2013年对高管预备项目参与者的调研中发现了同样问题：满分为5的条件下，受访者给其公司的上升通道打分平均为3.2；相比之下，他们给现任CEO打4分，给现任

高管团队打3.8分。调查中的其他一些反馈也同样令人忧心：没有任何一项人才管理实践得分超过3.3，岗位轮换等关键的员工培训项目仅得2.6分，换言之，很少有高管认可公司在识别和发展合格领导者方面所做的工作。

最近我同事在高管论坛上进行的访问进一步证实上述观点：参与访谈的823名领导者中，只有22%的人看好他们公司上升通道；仅有19%的人认为，很容易就能吸引到最杰出人才。

我发现很多公司（尤其是在发达国家），有半数高管再过两年就可以退休，但其中一半还没有找到继任者或有能力继任的人选。正如格鲁斯伯格所言："如今的公司可能感觉不到什么，但未来5到10年，等到他们退休或离职时，要从哪里寻找下一代领导者？"

全球化、人口结构和上升通道这三者中任何一个因素，都会导致未来10年极大的人才需求缺口。人才争夺战不可避免，这是大多数组织面临的极为棘手的挑战。但那些知道应如何识别潜力人才、有效留住人才和开展培训项目进一步提高人才水平的组织，则可化挑战为绝佳机遇。

优化聘用流程

第一步，选对人。正如亚马逊CEO贝索斯在1998年所说："制定人才聘用高标准，现在是、将来也是公司成功最关键的要素。"那么在评估求职者和员工时，如何衡量其潜力呢?

作为发展和晋升有为管理者的"绿色通道"，很多公司都有比较成熟的"潜力培养"项目。但其中大多数只能叫做"以前优秀"项目，参加者多因业绩好而被认定为未来表现佳。但在VUCA情况下，这种预测并不可靠。在我主导的高管项目中，80%的参加者说他们公司已经弃用经验主

义的数据模型。我承认，评估潜能比评估智商、业绩表现和各类能力都困难，但并非无法实现。经过20多年完善，亿康先达开发的模型，准确率至少可以达到85%。

我们发现衡量潜力的第一个指标是正确的动机，以强烈责任感和极高投入度去追寻一个大公无私的目标。高潜力者不仅有上进心，希望个人能有所建树，也心存高远集体目标，他们往往十分谦逊，努力做到更好。我们把动机放到首位，因为动机不容易改变，而且通常是潜意识的流露——这是一种品质。如果某人动机总是出于一己之利，他根本不会改。

根据研究，我们还判断出有潜力候选人具备的四种特质：

好奇心：渴望获得新体验、新知识以及别人反馈，以开放心态学习和改进。

洞见：收集并准确理解新信息的能力。

参与：善于运用感情和逻辑进行沟通，能够说服他人并与他人建立联系。

决心：面临挑战或在逆境中受挫时，依旧能为目标不懈努力。

回到文章开头的例子，我之所以认为阿尔戈特能在Quinsa成功，并非因为他具备了什么特殊的技能或能力，而是因为安第斯空难的严酷考验已经充分证明了他具备以上特质。他曾展现出无私动机，在幸存者中扮演至关重要但又谦逊的角色，为走出雪山探路的人提供给养：融化雪水给同伴止渴，从死去的乘客身上切下肉片，晾干后给同伴充饥。阿尔戈特没有被绝望击垮，对周遭环境始终保持好奇，冰上的融水引起了他的注意——水向东流。就是因为观察到这一点，只有他一个人意识到，濒死的飞机驾驶员误报了坠机地点。飞机坠落在安第斯山脉阿根廷一侧，而非智利一侧。等待救援的72天充分证明了他的积极参与和顽强决心。他不离不弃地陪伴濒死的难友阿图罗·诺盖拉（Arturo

Nogueira），设法转移这位年轻人因腿部多处骨折带来的剧痛。他鼓励幸存同伴，不要放弃，说服他们达成“互助协议”，如果有人死亡，幸存的人可以靠吃掉死者的遗体而活命。

尽管阿尔戈特的CEO职责和他被困雪山的经历丝毫没有相似之处，但这些特质对他在Quinsa的职业生涯有极大帮助。在10年任期将尽，出于战略需要，他建议公司放弃他负责的农业综合企业，让大家用投票的方式让自己出局——这应该是他大公无私动机的最佳体现。他也是一名好奇心很强的高管，亲自走访顾客、客户，了解各个级别的员工，获得常常被忽视的意见。因此，他支持并采纳了很多革命性的营销提案，让Quilmes的销量提高了7倍，创下了历史性的盈利纪录。他独具慧眼，Quilmes和雀巢的继任CEO都是他选拔的人才。此外他也有独到的战略决策，例如他大胆出售所有非核心资产，使公司能够扩大区域性的啤酒业务。他的参与改变了Quilmes低效甚至有害无益的企业文化；他开创了管理者和下属一起开会的先例，后来公司上上下下纷纷效仿。最后一点，阿尔戈特在Quinsa也展示出惊人的决心。当时他受命创办一个新酒厂，刚接手就面临资金短缺问题，但他没有放弃，而是竭力融资。几个月后，阿根廷因货币贬值和严重通胀发生动荡，他依然挺了过来，最终工厂在15个月内建成并开始运营。

那么如何一眼辨别出应聘者或员工的潜力？像我了解阿尔戈特一样，详细梳理其生活和职业经历。通过深入的谈话，讨论其职业经历，做详尽的背景调查，挖掘出候选人的很多故事，进而判断其是否具有或缺乏这些特质。比如，不能直接问“你有好奇心吗？”而应该寻找种种迹象，判断他是否愿意自我提高、喜欢学习，以及能否在失败中吸取教训。

比较恰当的提问方式：

· 如果有人顶撞你，你会作何反应?

· 如何让团队中其他成员发表意见?

· 如何拓展思维、增加经验和进行个人发展?

· 如何建立学习型组织?

· 如何了解未知的领域?



提问题时，应要求对方回答具体事例，深入了解动机、洞见、参与和决心。还要与了解他的经理、同事和直接领导详谈。

领导者必须在组织上下推广这些访谈技巧。研究者发现，优秀访谈者评估的准确度和候选人最终表现好坏正相关。然而，与其参考某些糟糕访谈者的建议，还不如抛硬币。总之，很少有管理者从商学院或雇主那里学到评估技巧。在对高管人才管理项目的调研中，我发现，只有30%的人认为，其公司提供了足够培训。多数组织里似乎都有好坏不分的招聘专员。

相比之下，重视招聘过程准确度的企业能大幅提高成功选拔人才的概率。例如，亚马逊拥有数百名兢兢业业的内部招聘专员，开设有效评估培训项目，甚至有一批经过认证的“高标准”专员。他们在某一部门工作，同时也评估和否决其他领域的候选人。

淡水河谷（Companhia Vale do Rio Doce），即Vale集团与亿康先达合作，在2001年到2011年CEO罗杰·阿格纳利（Roger Agnelli）任期内，采取了类似策略。在他监督下，每一位高管的人事任命，均需对公司内外候选者进行客观、独立且专业的评估。鼓励管理者优先考虑有积极的动机、好奇心强、有洞见、参与度高且有决心的候选人，即使他们可能缺乏经验或缺少某方面的能力。阿格纳利说：“我们绝不会选择那些对我们长期战略和目标没有热情和责任感的人。”按上述标准，他们在全球聘用和晋升了约250名高管，这一策略收效甚佳。Vale成为国际矿业公司，在不同国家和地区的表现超越同行。

防止员工流失

一旦从外部招聘到或在内部发现真正有潜力的人才，下一步就是留住他们。毕竟竞争对手也在争夺市场上的人才，很有可能挖走你的人。阿格纳利表示，他在Vale任内最引以为豪的成就，不是公司的高收入、高盈利或股价上涨，而是公司内部提拔的管理者素质不断提高。“在

5、6年之后，公司所有管理者都是从内部提拔。”他说，成立优秀团队和留住团队成员，是任何领导者或组织获得成功的关键。

2011年巴西政府使用其在Vale的61%控股迫使阿格纳利离职，执委会8名成员中的7名也在一年内自动解职，公司市值很快折半。虽然这一决定与巴西以及国际股票市场看衰大宗商品股有关，但Vale的直接竞争对手力拓（Rio Tinto）和必和必拓公司（BHP Billiton）同期市值并不像Vale缩水如此严重，显然这和投资者对流失核心团队的公司失去信心不无关系。

那么该如何向阿格纳利治下的Vale集团学习，并避免公司后来的惨剧呢？正如丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）在他的《动力》（*Drive* ）一书中所述，我们大多数人，尤其是知识型员工的源动力有三：自主权——掌控自我人生之自由；一技之长——在专业上追求卓越；目标——渴望为自我之外更大的事业服务。

当然，经济回报也很重要。所有员工，特别是高潜力员工，都期望回报与努力、贡献成正比，以便和从事类似工作的其他人区分开。然而，就我的经验而言，尽管不公平的薪酬制度会打击工作积极性，但超过一定程度之后，薪酬的重要性比大多数人想象得小。我追访过一些通过本公司找到工作的求职者，他们在新岗位干得不错，但3年内便离职了。我发现，85%的人离职后都找到了职位更高工作，只有4%的人表示，更高薪水是他们离职的主要原因。更普遍的原因是与上司不和、获得支持不足以及缺乏成长机会。

组织需要提供公道的薪资，最好能比平均水平高些，但也要在四个方面赋予自主权：任务（要做的事）、时间（何时做事）、团队（和谁一起做事），以及技术（如何做事）。组织设立有难度但依旧可以完成的挑战，减少分心的杂务，能让有潜力员工在专业上有所建树。贝索斯、阿格纳利等领导者的成功之道还在于为有潜力员工组建优秀的团队，让他们参与到组织和社会性的更大目标之中。可惜阿格纳利离

开后，Vale集团对留下领导者的激励大不如前，因此很多人选择了离开。

横向拓展

将潜力人才简单粗暴地推上更高的职位，无法让他们成才。

最后你的任务是，为潜力人才提供发展机会，让他们走出自己的舒适地带，发挥潜能。澳新银行（ANZ）的分行遍及33个国家和地区，约翰森·哈维（Jonathan Harvey）是澳新银行的人力资源高管，他说："在给未来领导者部署任务时，我们都让他们经历下一个角色的极限挑战，因为当他们面对困难承受达到极限之时，也正是学习和进步最快的时候。我们不强求他们超越极限，但我们需要全面发展、价值导向和具有全球视野的领导者，适当激发潜能的拓展任务能帮助他们达到更高目标。"

我总以日本为例来说明不努力栽培潜力人才的后果。2008年我和亿康先达东京办公室的Kentaro Aramaki一起评估日本高管的潜力和能力，即对比上述指标，客观测评哪些高管能担负更重大的责任（见后文《你还应该注意哪些特质》）。我们将日本高管得分和全世界数据库中的平均分进行比较，结果令人费解。日本高管的潜力高于全球平均水平，但能力却低于平均水平，好比选出的好苗最后没有成材。日本的人才培养流程出了问题，至今问题依在。尽管日本的教育机构和文化中强烈的职业伦理观让管理者起点很高，但会在成长时遭受重重障碍。长期以来日本领导者晋升通道十分单一，只能在同一家公司的同一部门，恭恭敬敬地熬到自己是整个部门最资深的员工之后，才能升职。

最近东京一家跨国集团企业请我们为几十位高管做测评，他们都是50多岁。这家公司涉足很多行业和地区，本应是培养高管的练兵场。然

而，参加测评的高管中只有一位管理过一条以上的业务线。所有测评者驻外的工作时间平均只有一年，而且英语水平有限。因此，没有继任CEO的合适人选。所有测评者工作的起点都很高，他们都是工程师，分别在研发、产品战略或营销部门待了20多年，他们的潜力都被浪费了。

将潜力人才简单粗暴地推上更高的职位，让他们控制更大笔的预算和管理更大的团队，这样的直线上升确实能有助其发展，但无法加速他们成才；横向轮岗，多元化、复杂、具有挑战性的职位才能让他们迅速成长。最近我们让全球823位高管回顾自己的职业生涯，告诉我们到底是什么激发了他们的潜力，71%的人给出的答案即激发潜能的拓展任务。另外，49%的人提到了轮岗和个人导师，这个因素位居第二。

那么如何确保组织员工的拓展任务和岗位轮换工作符合他们需求呢?再看澳新银行的例子，2007年到2010年间，该公司将业务扩展到亚洲，进行了大规模招聘，因此决定改善其领导培养流程。流程改革的重点是公司的关键业务领域，包括有重要的战略价值、需要系列稀缺能力、会因员工表现不同结果迥异的领域，以及如果一旦职位空缺就会危害到公司业务为继和发展势头的领域。

澳新银行评估了所有管理者的潜力，然后将得分最高的人分配到上述关键业务领域中。其他人才培养倡议包括“多面手银行家项目”，每年给10到15名参与者提供批发、商业和零售银行、风险管理以及运营部门岗位轮换两年的机会，以积累广博的行业和企业知识。岗位轮换后参与者被分配到固定岗位，专注于积累地域、文化、产品以及面向客户的经验，例如内部审计岗位就是必修课，确保他们了解银行控制体系。该项目有效期长达15年，最终目标是培养出区域CEO。

这一项目已初见成效。3年前澳新银行70%的高层都来自外部招聘，现在这一数字降至20%以下。内部调查显示，员工参与度从64%提高到72%，而且衡量员工对顾客服务和产品质量责任感的“同期表现卓越度”从68%升至78%。此外，公司在其他方面也因该项目而受益。2013

年公司连续第二年在享有盛誉的格林威治顾客调查（Greenwich customer survey）榜上排名第4，而2008年的排位只居第12。

地缘政治、商业、产业和就业变化如此之快，让我们根本无法预测短短几年后什么样的能力才能成功。因此，识别和培养潜力人才至关重要。我们要寻找动机强烈的人才；在追求有挑战性目标时敢为人先；为人谦虚，把集体放在个人之上；充满好奇，永不满足地探索新思想和新途径，能看到别人看不到的种种关联；积极参与工作并与他人互动；以及具有克服挫折和障碍的决心。但这并不意味着忽略智力、经验、表现以及特定能力等因素，尤其是与领导力有关的因素。

总之，无论在组织的哪一层级，最重要的是，找到、任用高潜力人才、留住人才，发挥他们的潜力。

你还应该注意哪些特质

尽管对今日高管而言，潜力是决胜要素，但也不能忽视我们多年来在评估人才上积累的经验教训。

智商。你可能无需进行智商测试，但依然有必要审查教育背景、过往工作经验、进行面试，据此来评判候选人的总体智力水平，包括分析、语言、数学和逻辑推理能力。你寻找的不是天才，而是能胜任大多数工作、达到一定水平智商的候选人。因为智商不容易随时间发生改变，只要能满足所招聘职位的需求即可。

价值观。价值观至关重要，和工作要求密不可分，通过面试和背景调查不仅能判断诚实、正直等关键品质，也能发现候选人是否认同组织的核心价值观。

领导力。尽管不足以代表全部，但某些能力确实有助于评估高管候选人。尽管职位和组织各不相同，但最佳领导者往往具备8种能力。

1．战略定位：参与广泛复杂分析性和概念性思考的能力。

2．市场洞见：对市场有深入了解，知晓其对公司业务的影响。

3．结果导向：具有明确改善关键业务指标的责任心。

4．顾客影响力：有服务顾客的热情。

5．合作和影响：能够和同事及合作伙伴有效合作，包括领导。

6．组织发展：有吸引和培训精英人才以改善公司的动力。

7．团队领导力：能成功集中、团结和建立高效团队。

8．变革能力：为达成新目标，改革组织和团结组织之能力。

面试和背景调查不仅应该用来评估以上能力，也应该用来评估潜力，以确定候选人是否过去在类似情况下，发挥出了这些能力。

（ 返回阅读原文 ）

克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯是亿康先达国际咨询公司（Egon Zehnder）高级咨询师，以及《人才决胜》（*It's Not the How or the What but the Who*）一书的作者（哈佛商业评论出版社2014年出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。

全球 THE GLOBE

销售额40年涨10倍

以色列企业决胜全球化“奇袭战”



图为2012年，在梯瓦制药位于匈牙利格德勒的工厂里，

一位工作人员正在整理药瓶。

乔纳森·弗里德里克（Jonathan Friedrich）

阿米特·诺姆（Amit Noam）

埃利·欧菲克（Elie Ofek）| 文

牛文静 | 译　康欣叶 | 校　万艳 | 编辑

通过规避巨头、乔装成当地企业以及找准敌人弱项这三项策略，以色列企业成功占领目标国家的“中间”市场，也就是抓住那些跨国公司不感兴趣、当地企业又难以企及的商机，壮大自己。

那些在本土做大的中小企业之所以迟迟不敢进军海外市场，是因为顾忌两类强大的竞争者。一类是跨国公司，它们拥有雄厚的资源、强大的品牌和规模效益。另一类是目标市场中的本土企业，它们非常了解本土消费者的需求，知道如何在本地监管环境下运营，和供应商、分销商、零售商，甚至政府官员关系密切。对资源有限的公司来说，找到跨国巨头和当地企业之间的“甜蜜点”（sweet spot）并非易事。管理层稍有差池，就可能让公司陷于险地。

但事在人为。过去40年间，有超过75家以色列企业从销售额不足1亿美元的企业蜕变成销售额多达数十亿美元的企业。它们的做法是：瞄准那些跨国公司不感兴趣、当地企业又难以企及的商机，并拓展和整合

存在此类机会的国家和地区的市场；在渗入这些“中间”市场时，注意采用那些不会立即引起竞争者警觉的缓和方式。

在寻求发展上，以色列企业并无太多选择。首先，以色列本土市场规模有限，向其他中东国家扩张的可能性几乎为零。以色列的邻邦要么对其充满敌意，要么仅保持最低程度的商贸往来。因此，对于不乏创业者的以色列来说，企业家如果想要完全释放公司的增长潜力，只有两种选择：被跨国公司收购，或去其他地方开发“中间”市场。

尽管公司居于劣势，以色列公司的高管却能在竞争激烈的商战中运筹帷幄，这并非巧合。他们大多曾在以色列国防军服役，担任军官或其他关键角色。军旅生涯给了他们应对复杂军事情况的第一手经验。

以色列于1948年建国，最初国防军的人员和武器装备少于周边国家，却常常要进行多线作战。比如1967年的“六日战争”，以色列军队要分别在南面、东面和北面与埃及、约旦和叙利亚的军队交战。军事指挥要设法在不同战场调度宝贵而有限的资源。对以色列将士来说，第一天在一个战场，第二天被派到另一个战场是常有的事。

国防军最终在这样的考验中练就了出色的机动作战能力：在瞬息万变的战场上快速做出判断，调兵遣将。以色列军官学会了如何找出敌人的弱点和盲点，集中最强火力攻其不备，执行秘密任务，发动奇袭。

本文提到的以色列示范企业包括耐特菲姆公司（Netafim）、梯瓦制药工业有限公司（Teva Pharmaceutical Industries）和Amdocs公司，它们在全球化过程中采用了许多上述军事策略。这些企业之所以成为今天的大型跨国企业，是因为当初摒弃了较为传统的商业战略，比如为了与大公司竞争而打价格战，或和当地企业在后者更有优势的产品或细分市场上竞争。

使用同样方法获得成功的以色列企业还包括食品制造商施特劳斯集团（Strauss Group）、软件公司康维科技（Comverse Technology）、服装

公司德达盖立（Delta Galil Industries）、尼龙制造商屹立集团（Nilit）、医疗设备生产商Given Imaging、泳装品牌高太丝（Gottex）等。

本文的观点来自我们对30余家以色列企业进行的研究，以及Shaldor咨询公司数十年来为40余家以色列企业提供的全球化咨询经验，文中重点介绍的三家企业也是它的客户。

找出中间市场

以色列企业全球化战略的核心是，找出那些存在于市场缝隙中的机会，即跨国巨头觉得这种机会吸引力不足，当地公司则无法胜任。评估时要考虑两方面因素：

首先，在跨国企业意识到这些机会的潜力前，你的公司能否建立起具备防御能力的市场地位？如果至少满足以下条件之一，答案就是肯定的：

市场潜力太小，不符合跨国公司的增长目标。

为满足当地市场而专门打造的产品的成本过高，或跨国企业更倾向于提供范围更广的解决方案或整体解决方案。

跨国企业认为当地市场需要的某些产品或服务不符合自己的全球品牌形象。

在选择商业机会时，跨国公司一般希望能在较短时间内（2－4年）让公司的总收入和净利润获得增长，发挥出公司的竞争优势。简言之，跨国公司的优势在于雄厚的财力、规模、对供应商以及分销商的影响力、提供全面解决方案的能力以及品牌辨识度。但这些因素会促使它们避开某些国家和细分市场。

其次，和你的公司相比，当地企业是否无力竞争？如果至少满足下面一个条件，答案就是肯定的：

- 当地企业使用的技术比你公司的陈旧，或发展前景有限。
- 运营层面的专业知识或实践远不如你。
- 当地企业可用的资金资源（包括政府补助）有限。
- 监管机构对当地企业并无优待。

即使涉及的技术并不复杂，或当地企业能够通过技术更新迅速赶上来，入侵者仍然具有优势。比如，海外企业能够提供更好的产品或服务。海外企业如果同时进入多个国家，就可以拥有当地企业不具备的规模效益。

发现适合自己的中间市场后，入侵者需要果断进入并且迅速占据主动。企业可以单独或同时使用以下三种有效策略：规避巨头、乔装成当地企业、找准敌人弱项。

Netafim

耐特菲姆发现了被大公司忽视的市场——缺水地区的中小农场，并为其提供了大公司不具备的新技术，最终成为全球滴灌技术领袖。

年收入

20世纪80年代初期

6000万 美元

2013年

7.5亿多 美元

规避巨头

如果企业最担心跨国公司，那就不要惊动它们，转而瞄准利基市场的客户需求。跨国巨头嫌这些市场太过“利基”不愿涉足，但如果入侵者将类似机会进行跨国整合，效果不容小觑。入侵企业还可以利用技术、制造或运营方面的优势，阻止当地企业进入这个细分市场。

耐特菲姆采用的就是这一方式。20世纪80年代，这家公司凭借可节水并提高作物产量的滴灌技术，在美国声名鹊起。早在20世纪70年代，耐特菲姆利用这一技术，彻底改变以色列干旱地区（比如内盖夫和阿拉瓦谷）的农业现状，赢得本土市场。后来公司认为以色列的市场已经饱和，就开始参与夏威夷和澳大利亚的一些项目，为甘蔗种植者提供灌溉方案，获得扩展海外市场的初步经验。

20世纪80年代初，耐特菲姆的年收入只有6000万美元，时任CEO的奥代德·温克勒（Oded Winkler）指挥公司转战美国市场，开始了公司在海外的首次正式拓展。他判断，当时的跨国巨头关注的是大农场，这些农场需要大容量灌溉设备以及针对传统灌溉方法的维修服务。

温克勒还发现，在美国和其他目标国，当地企业没有一家拥有先进滴灌技术，因此无法轻易复制耐特菲姆领先的解决方案和铺设技术。他

相信，只要公司专注于海外市场，几年内就可以在不引起巨头警觉的情况下，将业务扩展到多个区域。

在缺水地区，滴灌技术会给当地作物（比如葡萄）带来极大益处。因此耐特菲姆将目标锁定在美国的中小型农场，借此打开美国市场，几年后陆续推进到澳大利亚、意大利、法国和南非。公司高层认为，传统灌溉系统的大型供应商不会对耐特菲姆的动向感兴趣，原因有二：首先，耐特菲姆的目标客户规模较小，服务成本很高（在农民中普及滴灌技术需要进行大量培训和教育）；其次，这些客户只占美国市场的约10%。

耐特菲姆在美国成立了耐特菲姆（美国）公司，聘请来自以色列的产品专家，并在当地雇用熟悉目标客户的营销团队。公司的主要市场在加利福尼亚州和亚利桑那州，在这些地区，水资源保护项目已实施多年，地方官员更青睐有实效的解决方案。耐特菲姆当时已经累积不少在以色列运营数年的数据。

这一方法奏效了。托罗（Toro）和吉安（Jain）等大型灌溉企业在耐特菲姆进入美国市场10年后，才开始关注这一细分市场。其他企业如约翰迪尔公司（John Deere）到2005年以后才跟进。但那时耐特菲姆已遍布全球，它在技术和设备方面难有企业可与之匹敌。最后，较小的当地企业，比如美国的雨鸟公司（Rain Bird）开始加入战场，但没有一家能与耐特菲姆的规模、技术和不断的创新能力抗衡。随着公司不断扩张，耐特菲姆还拥有跨国巨头和当地企业都无法与之竞争的成本优势。

今天，耐特菲姆是滴灌技术的全球领导者，拥有超过30%的市场份额，服务100多个国家，2013年的销售额超过7.5亿美元。

乔装成当地企业

假如主要竞争对手是规模较小的当地企业，那么入侵者应先假装成当地企业，针对当地市场需求，打造比对手更好的服务和产品。前提是，这个机会在大型跨国公司眼中没有吸引力。它与跨国公司的核心竞争力或价值定位不符。

梯瓦制药的全球化战略提供了绝佳例证。通过制造和配送大型药企授权的药品，以及生产专利到期的仿制药，梯瓦在以色列获得成功。20世纪80年代中期，梯瓦制药的年收入只有5000万美元，当时的传奇CEO伊莱·赫维茨（Eli Hurvitz）和其他高管意识到，公司在本土的增长已难以为继。

仿制药生意很难全球化：各个国家对药品，特别是仿制药的生产和配送规定各不相同。仿制药的销量很大程度上由价格决定，因此它的利润比专利药低得多。和耐特菲姆一样，梯瓦制药的首选海外战场也是美国。但梯瓦并不需要担心跨国巨头，而是要提防规模较小的本地竞争对手。所以，梯瓦并未选择不引人注意的利基市场，而是反其道而行之，借助一家当地企业，对美国的仿制药市场发起总攻。

梯瓦的管理层意识到，美国缺乏拥有丰富仿制药产品组合的制药公司。伴随这一发现的是监管层面的有利条件：当时美国食品药品管理局（FDA）调整监管规定，放宽了仿制药获批的检测要求。随着仿制药业门槛的降低，医疗保险公司可能会加强成本控制。CVS和Walgreens这些快速扩张的全美连锁药店，希望通过减少分销环节降低成本。（欲了解更多相关内容，见哈佛商学院案例“梯瓦制药工业有限公司”，作者是塔伦·康纳(Tarun Khanna)、克里希纳·帕勒普(Krishna Palepu)、克劳丁·马德来斯(Claudine Madras)）

梯瓦的高管判定，辉瑞和默克之类的药业巨头主要致力于药物研发，不会涉足仿制药，因为这一领域需要全新的组织架构和完全不同的管理和商业文化。同时，美国仿制药市场高度碎片化，缺乏全国性企业，许多企业只活跃在某一区或某一州，规模并不大，年收入不足2000万美元，药品种类单一。

赫维茨认为，梯瓦应利用以色列的制造技术（已获FDA批准，可以在美国境内生产药物），寻找合作伙伴，通过兼并获得成功。利用这一方法，梯瓦能直接向全美连锁药店出售多种仿制药，为药店提供有竞争性的价格和购买便利性，最终实现规模效益。

赫维茨首先说服了拥有大型特种化工业务的美国企业巨头格雷斯（W.R.Grace），让该公司看到了仿制药的巨大前景。1985年，梯瓦和格雷斯组建了TAG制药公司，各占50%股权，格雷斯提供绝大多数资金，梯瓦则主要贡献专业技能和自有仿制药，并负责公司运营。1991年，梯瓦最终买下了格雷斯的股份。

TAG很快收购了位于宾夕法尼亚州的仿制药公司Lemmon，后者拥有坚实的分销网络。直到20世纪90年代中期，梯瓦一直使用Lemmon的名字在美国进行商业活动。不到两年时间，梯瓦的年收入达到4000万美元，是Lemmon被收购时年收入的两倍多。

美国仿制药制造商显然知道Lemmon被梯瓦- 格雷斯联合公司收购。但由于梯瓦当时规模较小，这些竞争者并没有把它视作威胁。待到为时已晚之时，它们已经无法撼动梯瓦在产品种类、分销效率以及定价方面的优势。

1993年，梯瓦在美国的销量超过在以色列的销量。公司继续拿下更多FDA许可，巩固自己在仿制药领域的领先地位。到20世纪90年代中期，梯瓦手上仿制药的FDA许可数量已超过世界上任何一家企业，它开始公开使用自己的公司名。梯瓦采用类似的收购策略，继续进军欧洲市场——收购英国第二大仿制药制造商APS Berk,以及匈牙利的Biogal。到2012年，经过30多年努力，梯瓦的分公司已经遍布全球60个国家，年收入超过200亿美元。

Teva Pharmaceutical

梯瓦为仿制药开创了一个全新的、可扩张的商业模式（直接向连锁药店提供药品组合），以地方小公司为掩护，确保在尚未成熟前不引起本土公司警惕。

年收入

20世纪80年代中期

5000万 美元

2012年

200多亿 美元

找准敌人弱项

这一策略指的是，专注解决某个细化且明确的问题。此战略不同于前面提到的“规避巨头”。“规避巨头”战略之所以可行，是因为跨国公司无法利用现有技术解决利基市场的问题，不得不放弃这部分市场；此战略则适用于想要服务主流市场的入侵公司，前提是跨国公司只能提供“一刀切”的平台解决方案或集成应用，入侵企业则更进一步，细致深入地了解用户对某种应用或部件的需求，并通过满足这些需求赢得技术优势。

以色列软件开发商Amdocs就是一个很好的例子。20世纪80年代初，公司开发了一个实现黄页目录自动化的软件，被以色列一家黄页公司采

用。时任CEO的博阿斯·多坦（Boaz Dotan）很快意识到，公司要想发展，必须开辟海外市场。

不同机构需要不同的黄页服务。为了解海外客户，公司在爱尔兰和葡萄牙等地进行了小规模试点。然后它瞄准了巨大的美国市场，1984年美国电信公司AT&T的分拆重组恰好为公司创造了商机。几年时间里，Amdocs与西南贝尔公司（SBC）的黄页部、贝尔大西洋公司、太平洋贝尔公司以及GTE签了合同。

Amdocs注意到所在行业缺乏技术优秀的小软件公司。IBM、微软和Lotus这样的大公司则专注于操作系统和电子制表软件，这些是办公及家用电脑上大量软件依赖的平台。最终，大公司认为黄页目录自动化并不诱人，且非常小众。

Amdocs专攻这一商业问题，发展出一个吸引人的价值定位——比市面上的产品更加“以消费者为中心”。比如，它将客户的名字而不是电话号码作为排序基础，将销售、目录制作、应收账款等不同类别的数据整合到一个互动的系统中进行管理。利用Amdocs的产品，大型电信公司能够发布自动更新的黄页目录，体验到前所未有的快捷与轻松。Amdocs因此获得丰厚回报。

到20世纪80年代末，Amdocs已经夺取美国黄页软件市场的半壁江山。之后公司用同样的方式扩张到其他6个国家。伴随着发展，公司开始为黄页供应商提供其他软件的定制服务，比如计费和客户服务解决方案。在利用一系列企业软件征服全球黄页市场之后，Amdocs将计费与客户服务方案延伸到其他市场中，1991年进军固话市场，1993年又进入手机市场。Amdocs现在是电信计费系统的全球领导者，在70多个国家设有分部，2013年的年收入为33亿美元。

Amdocs

成为电信计费自动化的全球领导者前，它最初聚焦于相对狭窄的黄页软件领域。当地公司不具备类似技术，跨国公司的目标则是提供更大的平台解决方案，对该领域不感兴趣。

年收入

20世纪80年代初

2000万 美元

2013年

33亿 美元

两大新挑战

企业在海外稳固了“中间”市场地位后，挑战仍未结束。根据我们的研究，结合Shaldor针对以色列企业全球化所做的大量调研，我们发现企业会面临两个常见的新挑战。

考虑是否、何时以及如何在最初的中间市场突围，开拓新的发展领域。领导层往往会考虑进入还未触及的细分市场，或为既有客户提供新产品。两种做法都需要强大的研发和营销能力，并要承担风险。

如果新市场也有中间市场有待填补，或者企业在最初市场中积累的公信力能转移到新市场，成功几率就会大很多。Amdocs在转战固话和手

机领域时，就具备了这两种先决条件。梯瓦在20世纪90年代末首次推出自行开发的新药，之所以这么做是因为梯瓦当时已经是全球仿制药霸主，并拥有稳健的研发和营销能力。

时刻准备迎战竞争对手。中小企业在率先进入中间市场逐渐做大做强后，危机也在悄悄逼进。跨国公司迟早会注意到这个机会，并可能决定来分一杯羹。当地企业也许会通过对入侵企业解决方案的反向创新，试着缩短自己和后者在运营知识和技术方面的差距。因此，企业不要沉溺于一时荣耀，要继续强化自己在中间市场的地位。上文提到，梯瓦的做法是并购。耐特菲姆后来开始创新，为不同的粮食类型、天气状况和田地形态设计型号多样的新产品。

很多企业亲历了海外扩张之路的艰辛。尤其对于初次进行海外探索的企业，阻碍无处不在：在当地招聘、寻求可靠的资金来源、新市场的渠道以及股权和合资问题等。但是以色列企业向我们证明，凭借中间市场战略，中小型企业能够在海外取得成功，成为全球巨头。



乔纳森·弗里德里克和阿米特·诺姆分别是以色列战略管理咨询公司Shaldor副总裁和高级顾问。埃利·欧菲克是哈佛商学院企业管理学T.J.德莫特·邓菲教席教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。

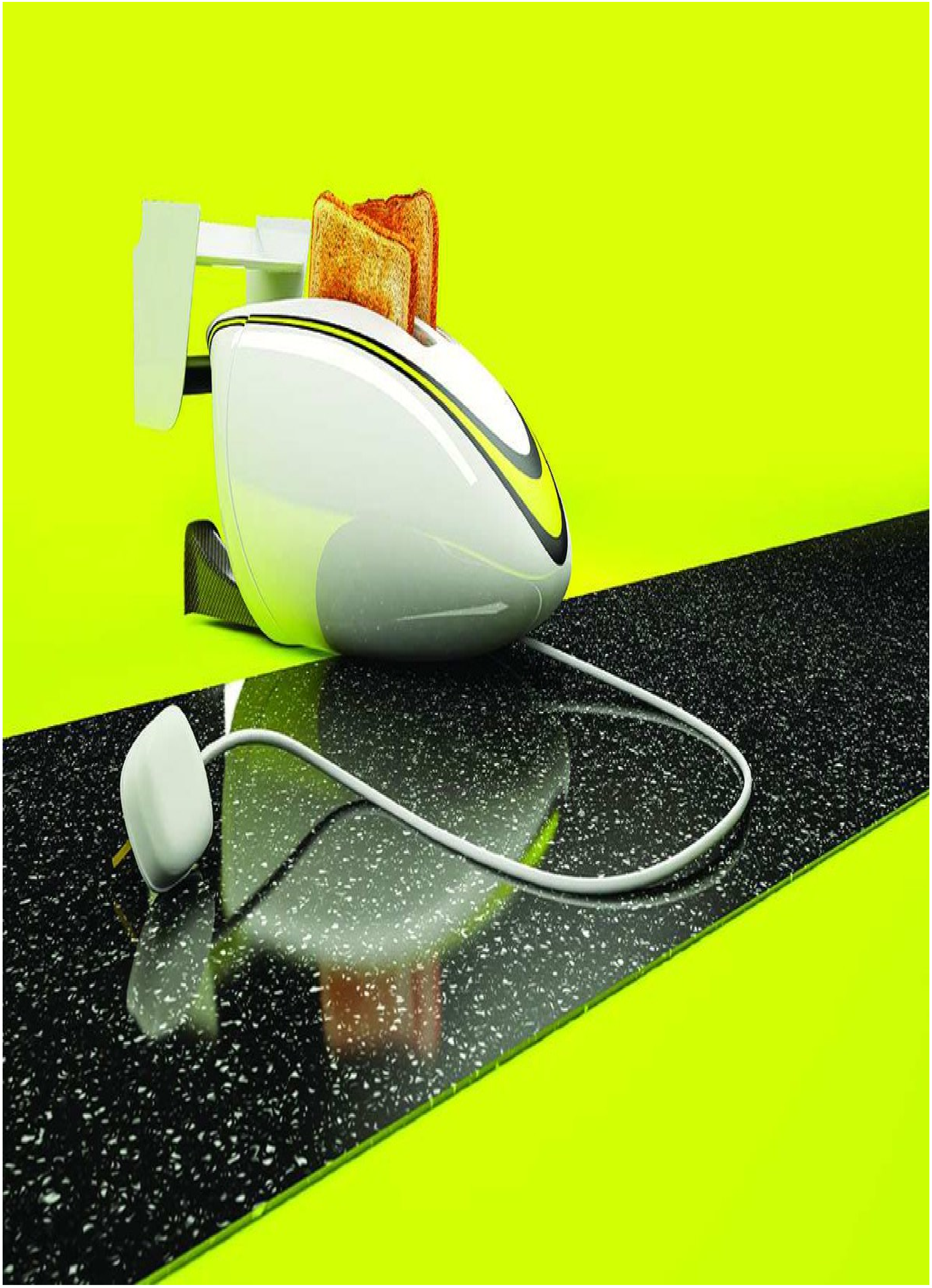
聚光灯 Spotlight

物联网时代企业竞争战略

How Smart, Connected Products Are Transforming Competition

迈克尔·波特　詹姆斯·贺普曼（James E. Heppelmann）| 文

安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑



核心观点

变化的环境

智能互联产品带来众多新的机遇，它们具有超越传统产品的性能和功能。

新型产品将重塑现有的价值链，迫使公司思考自身业务的方方面面，例如如何设计产品，如何采购部件，如何制造产品和提供相关服务，如何建立必需的IT基础。

新的战略选择

智能互联产品带来一系列新的战略选择，包括如何创造和捕捉价值？如何与新老业务伙伴合作？随着行业边界的极大拓展，公司如何取得竞争优势？很多公司需要自问一个最基本的问题："我们从事的业务到底是什么？"

信息技术为所有产品带来革命性巨变。原先单纯由机械和电子部件组成的产品，现在已进化为各种复杂的系统。硬件、传感器、数据储存装置、微处理器和软件，它们以多种多样的方式组成新产品。借助计算能力和装置迷你化技术的重大突破，这些"智能互联产品"将开启一个企业竞争的新时代。

智能互联产品不但性能更强、可靠性更佳、利用率更高，而且能提供跨界乃至超越传统产品的新功能，它们带来的机遇将帮助企业实现指

数级增长。这些截然不同的产品将颠覆现有的企业价值链，迫使企业重新思考自身的方方面面，甚至重构组织架构。智能互联产品还将改变现有的产业结构和竞争本质，但在带来新机遇的同时，也将企业暴露在新威胁之下。现有行业版图将被重塑，全新行业将会诞生，智能互联产品将迫使很多公司自问一个最基本的问题："我们从事的业务到底是什么？"在智能互联产品时代，如何创造和捕捉价值？产品产生的（高度敏感的）海量数据应该如何利用和管理？如何改进与传统业务伙伴，例如渠道商之间的关系？随着行业边界的极大拓展，公司在其中应该扮演什么样的角色？企业将面临上述一系列新的战略抉择。

随着智能互联产品数量不断增多，为了阐释随之而来的新机遇，"物联网"一词应运而生。但它的诞生无助于我们理解这一现象及其影响。无论是涉及物或人，互联始终是一种传递信息的机制。智能互联产品的独特之处不在于互联，而在于"物"，正是产品的新能力其产生的数据将开创一个新的竞争时代。因此，企业不应再局限于技术本身，而应聚焦于竞争本质的变化。本文以及近期将在《哈佛商业评论》刊登的另一篇文章，将展示智能互联产品带来的变革，探讨它对于企业战略和运营的深刻影响。

第三次浪潮

有人预言物联网将会"改变一切"，然而这种断言过于武断。竞争和竞争优势理论依旧有效。

在过去50年间，IT技术曾引发了两次浪潮，深刻影响了企业竞争和战略。如今我们正站在第三波竞争变革的边缘。在现代信息技术出现之前，产品是机械结构的，价值链中的生产活动通过手工操作、纸笔计算和口头沟通完成。在20世纪60年代到70年代之间，IT技术的第一波浪潮来临。价值链中的个人生产活动，从订单处理到账单支付，从计

算机辅助设计到生产资料规划都逐渐实现了自动化（参见《信息如何带来竞争优势》，迈克尔·波特、维克多·米勒Victor Millar，《哈佛商业评论》1985年7月）。生产活动的效率随之大大提高，部分原因是由于生产活动中的数据可以被捕捉和分析，这引发了企业生产流程的标准化革命。自此，抓住IT技术的运营优势，同时保持独特的战略优势成为每家企业必须面对的两难困境。

在20世纪80年代和90年代，价格低廉、无处不在的互联网兴起，引发了IT技术的第二波浪潮（见《战略与互联网》，迈克尔·波特，《哈佛商业评论》，2001年3月）。互联网的出现，实现了个体生产活动与外部供应商、渠道和客户之间跨地域的协调与整合。企业甚至可以对全球的供应链系统进行紧密整合。前两次浪潮促成了巨大的生产率提升和经济发展。在这两次浪潮中，价值链发生了变化，但产品本身并没有受到深刻的冲击。

在现今的第三波浪潮中，IT技术正成为产品本身不可分割的一部分。新一代产品内置传感器、处理器和软件，并与互联网相联，同时产品数据和应用程序在产品云中储存并运行。海量产品运行数据让产品的功能和效能都大大提升。

这些新产品将大大提升经济生产效率。生产这些产品需要全新的设计、营销、制造和售后服务流程，同时新的生产环节，例如数据分析和安全服务将会诞生，这将重塑现有的价值链，进而引发生产效率的再次大规模提升。因此，第三次浪潮的规模有可能超越前两次，激发更多创新，实现更大的生产率提升和经济发展。有人预言物联网将会“改变一切”，这种断言过于武断。如同互联网的出现，智能互联产品代表一系列新的技术可能。然而，竞争和竞争优势理论并未随之发生变化。要抓住智能互联产品的浪潮，公司要更好地理解这些竞争规则。

智能互联产品是什么?

产品最终将实现完全自动运行。操作人员只需要检测成果或整个系统，不必再关注单独的产品。

智能互联产品包含3个核心元素：物理部件、智能部件和联接部件。智能部件能加强物理部件的功能和价值，而联接部件进一步强化智能部件的功能和价值，并让部分价值和功能脱离物理产品本身存在。这就使得价值提升形成了良性循环。

物理部件包含产品的机械和电子零件。以汽车为例，物理部件包含引擎、轮胎和电池。智能部件包含传感器、微处理器、数据存储装置、控制装置和软件，此外还有内置操作和用户界面。还以汽车为例，智能部件包含引擎控制单元、防抱死智能系统、雨水感应自动雨刷器和触摸显示屏。在很多产品中，软件可以替代部分物理配件，或者使一个物理装置在不同条件下运行。联接部件包含接口、天线以及有线或无线联接协议。产品联接的形式主要有以下3种：

• 一对一：一件单独的产品通过接口或交互界面与用户、制造商或其他产品联接。例如，一辆汽车与故障诊断装置联接。

• 一对多：一个中央系统与多件产品进行持续性或周期性的联接。例如，多辆特斯拉汽车与统一的制造商系统联接。系统可以检测汽车的运行状况，对汽车提供远程服务和软件升级。

• 多对多：多个产品与其他类型的产品或外部数据源联接。举例来说，不同的农机设备相互联接，同时可以接收地理定位数据，从而协调并优化农业生产。例如自动旋耕机可以在精确的深度和间隔施放氮肥，而播种机随后将玉米种直接播种到田地中。

产品联接有两个目的。首先，信息可以在产品、运行系统、制造商和用户之间联通；其次，通过联接，产品的某些功能可以脱离物理装置，在所谓的“产品”云中存在；例如博士（BOSE）推出的Wi-Fi音响，

通过智能手机App，用户可以将网络上的音乐直接传送给音响系统。要保证完成联接，上述3种联接形式缺一不可。

智能互联产品正在各个制造领域涌现。在重工业，施耐德的PORT技术最多可将电梯等待时间缩短50%。该技术可以判断电梯的使用状态，计算到达目的楼层的最快时间，并指派最合适的轿厢快速运送客人。在能源领域，ABB公司的智能电网可以对发电、变压和输电设备产生的大量数据进行分析，例如变压器和次级变电站的温度变化。公共设施可以通过这些数据预测可能的过载现象，在断电前及时调整。在消费电子领域，Big Ass智能电扇可以侦测有人进入房间并自动打开，而且可以根据温度和湿度调节电扇转速。此外，电扇可以记录用户的偏好，并进行相应的调整。

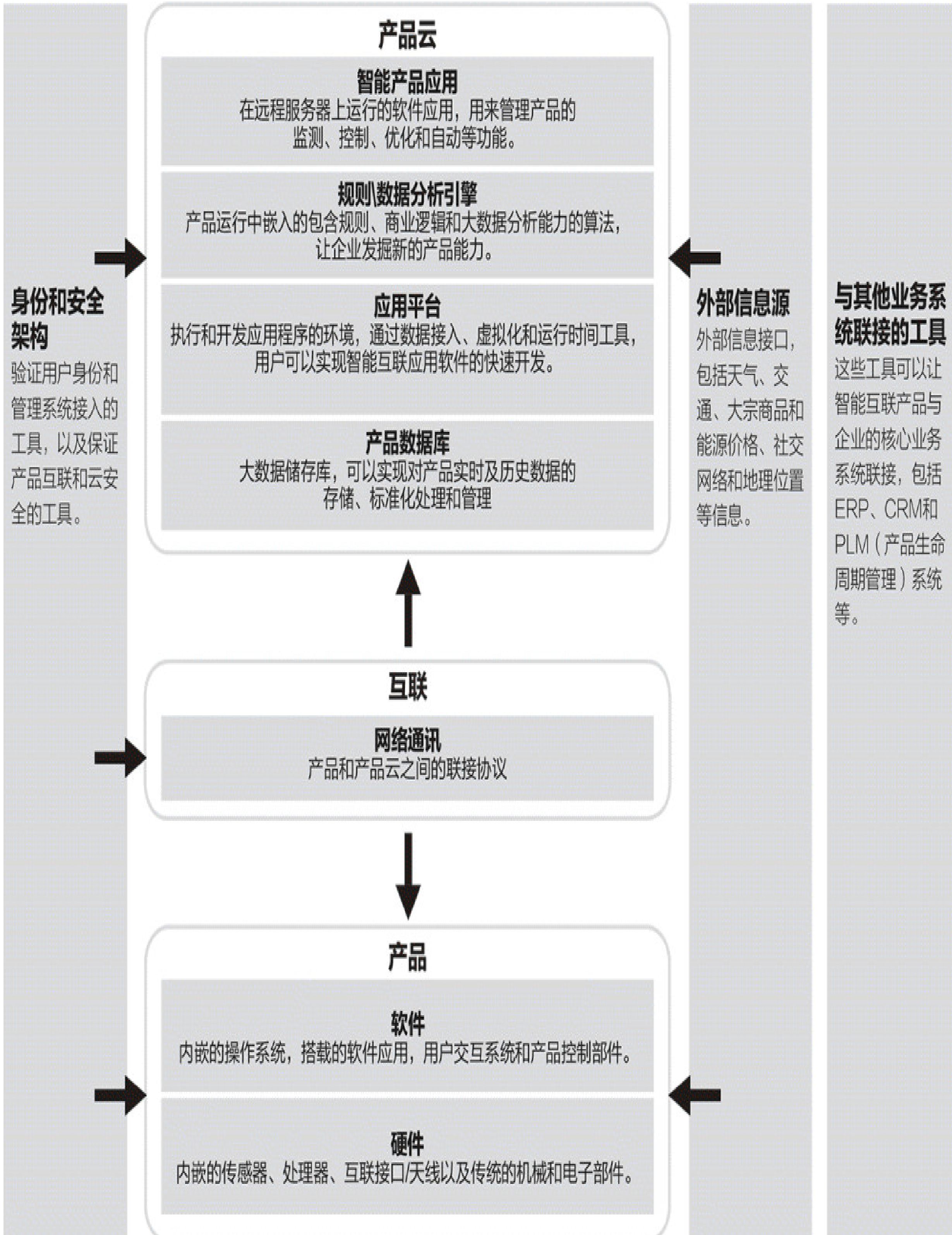
如今各个技术领域都取得了突破性发展：传感器和电池在性能、迷你化和能源效率上的提高；高度集成且低功耗的处理器和数据存储装置（微型计算机放入产品之中成为可能）；价格低廉的网络接口和无线连接；快速软件开发工具；大数据分析技术；新的IPv6互联网地址注册系统给物联网预留了340万亿个新网址（新协议不但提供更高的安全性，让产品更方便地与网络连接；更支持产品在没有IT支持下自动获取地址）。这些创新相互融合，使智能互联产品的技术可行性和经济可行性均大幅提升，第三次浪潮正呼之欲出。

要抓住智能互联产品的浪潮，企业需要建立一套全新的技术基础设施，我们称之为“技术架构”（见图表“新技术架构”），它包含3个水平层级：产品内置的硬件、软件应用和操作系统；用于互联的网络通讯系统以及产品云（软件运行在自己的或第三方服务器上），这又包含产品数据库、软件应用开放平台、规则引擎和分析平台以及脱离产品运行的智能应用。纵贯水平层的是垂直层技术，它们包括身份认证和安全架构；获取外部数据的接口和与其他业务系统联接的工具（例如ERP和CRM系统）。有了这些技术，企业不但能实现快速的应用操作和开发，更能收集、分析和分享产品内外各个环节产生的大量数据。要建立并支持这样的技术架构，企业需要大量投资并获取新的能力，

例如软件开发、系统工程设计、数据分析以及网络安全技术，掌握上述能力的传统制造企业可谓凤毛麟角。

新技术架构

要抓住智能互联产品的浪潮，企业需要建立一套全新的技术基础设施。这个技术矩阵包括产品硬件、软件应用、用于互联的网络通讯系统、产品云、网络安全工具套装、获取外部数据的接口以及与其他业务系统联接的工具。



产品云
智能产品应用
在远程服务器上运行的软件应用，用来管理产品的监测、控制、优化和自动等功能。
规则/数据分析引擎
产品运行中嵌入的包含规则、商业逻辑和大数据分析能力的算法，让企业发掘新的产品能力。
应用平台
执行和开发应用程序的环境，通过数据接入、虚拟化和运行时间工具，用户可以实现智能互联应用软件的快速开发。
产品数据库
大数据储存库，可以实现对产品实时及历史数据的存储、标准化处理和管理
互联
网络通讯
产品和产品云之间的联接协议
产品
软件
内嵌的操作系统，搭载的软件应用，用户交互系统和产品控制部件。
硬件
内嵌的传感器、处理器、互联接口/天线以及传统的机械和电子部件。
身份和安全架构
验证用户身份和管理系统接入的工具，以及保证产品互联和云安全的工具。
外部信息源
外部信息接口，包括天气、交通、大宗商品和能源价格、社交网络和地理位置等信息。
与其他业务系统联接的工具
这些工具可以让智能互联产品与企业的核心业务系统联接，包括ERP、CRM和PLM（产品生命周期管理）系统等。

双击可看大图

（ 返回阅读原文 ）

智能互联产品能做什么“智能”和“互联”将赋予产品一系列新的功能和能力，主要分为4类：监测、控制、优化和自动。理论上，一个产品可兼具上述4类功能（见图表“智能互联产品的功能”）。每一类功能都有自身意义，并为下一阶段的功能打好基础。例如监测功能是控制、优化和自动的基础。要实现客户价值和战略定位，公司必需选择要发展的产品功能。

我们对每一类功能进行分析，首先是监测。通过传感器和外部数据源，智能互联产品能对产品的状态、运行和外部环境进行全面监测。在数据的帮助下，一旦环境和运行状态发生变化，产品就会向用户或相关方发出警告。监测功能还能让公司或客户追踪产品的运行状态和历史，更好地了解产品的使用状况。监测数据对产品设计（减少过度开发）、市场分层（通过分析和使用模式对客户进行分类）和售后服务（更准确地诊断故障部件，提高首次修复率）都有极重要的意义。此外，这些数据还可以减少售后服务纠纷；此外，通过发现产能饱和以及产品利用率过高等现象，公司得以开拓新的商机。

智能互联产品的功能

智能互联产品的功能可分为四类：监测、控制、优化和自动。每类功能都以前一类功能为基础。例如一个产品要拥有控制能力，它首先要具备监测能力。

控制

监测

1 传感器和外部数据源能让产品实现以下监测能力：

· 产品的状态

· 外部环境

· 产品运行和使用状况

检测可以对变化发出通知或警告。

2 产品内置或云搭载的 软件能实现以下功能：

· 产品各个功能的控制

· 用户体验的个性化

自动

优化

3 利用算法对产品的运行和使用进行优化，从而实现：

· 产品性能的提升

· 获取数据，以进行问题诊断、服务和维修。

4 结合上述3类能力，产品可以：

· 自动运行

· 与其他产品和系统进行协调配合

· 自动产品性能强化和个性化

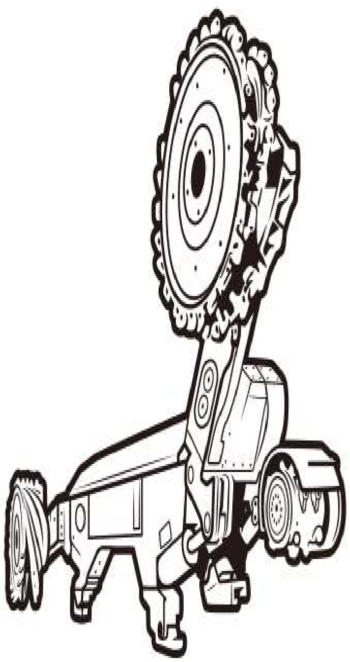
自动进行问题诊断和服务。

（ 返回阅读原文 ）

在一些产品中，例如医疗仪器，监测功能是产品价值的核心要素。美敦力公司（Medtronic）的数字血糖仪通过植入患者皮下的传感器，可以测量组织液中的血糖水平，并可通过无线联接向患者或医生发出警告。在患者血糖达到危险水平前，血糖仪可以提前最多30分钟发出警告，让患者接受及时的治疗。有时，监测功能可以在远距离跨越多个产品。久益环球（Joy Global）是全球领先的采矿设备制造商，它可以对所有深入地底的采矿设备进行监控，包括运行环境，安全仪表和预防性服务指示器等。久益还可以同时监控不同国家不同矿区中设备的运营状况，以作基准测试之用。

久益环球

智能互联采矿设备，例如下图的直立槽截煤机，这些设备可自动与其他设备协调一致，提供采矿效率。





Ralph Lauren

Ralph Lauren将在2015年推出的高科技马球衫。它可以将穿着者消耗的热量、运动强度和心率等数据远程传输到移动设备中

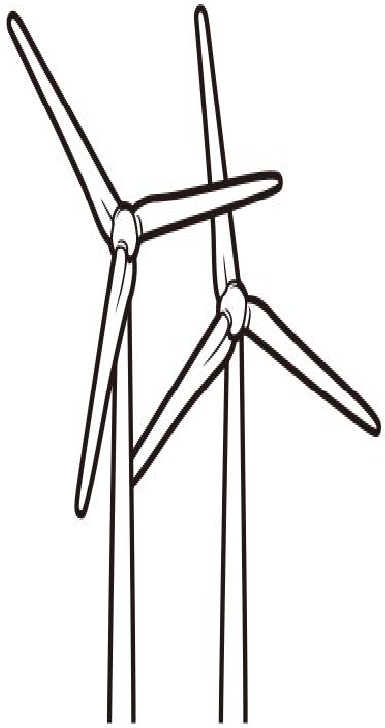


美敦力

美敦力公司生产的植入式血糖仪可以与监控装置无线连接，当血糖升高时向用户发出警告。

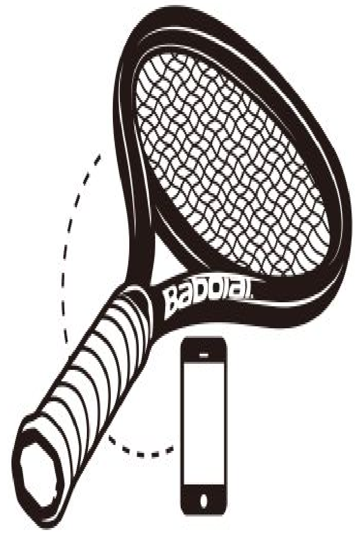
控制。人们可以通过产品内置或产品云中的命令和算法进行远程控制。算法可以让产品对条件和环境的特定变化做出反应。例如当压力过高时，自动关闭阀门；当车库流量表达到一定级别时，打开指示灯。通过内置或云搭载的软件对产品进行控制，产品可以实现高度定制化，这在以前成本很高或难以实现。如今用户可以通过多种新的方式控制或定制与产品的互动。例如飞利浦照明的多彩灯，用户可以通过智能手机进行开关，还可以设置程序，当有人闯入时发出红色闪光。Doorbot门禁系统可以让用户用智能手机对访客进行扫描，远距离控制房门的开关。

优化。有了丰富的监测数据流和控制产品运行的能力，公司就可以用多种方法优化产品，过去这些方法大多无法实现。我们可以对实时数据或历史记录进行分析，植入算法，从而大幅提高产品的产出比、利用率和生产效率。以风力发电涡轮为例，内置的微型控制器可以在每一次旋转中控制扇叶的角度，从而最大限度捕捉风能。人们还可以控制每一台涡轮，在能效最大化的同时，减少对邻近涡轮的影响。



风力涡轮

当势能风力涡轮相互连接时，软件能调整每个涡轮的叶片，减少对邻近涡轮的影响。



Babolat

Babolat Play Pure Drive系统，将传感器和互联装置安装到球拍手柄中。用户可以跟踪并分析击球速度、旋转和击球点，提高选手在比赛中的表现。

此外，基于实时监测数据和控制功能，公司可以在故障发生前提供维护，远程完成服务，这样不仅缩短了产品停机时间，更省去了派遣维修人员的成本。即便需要实地修理，这些产品也可以提供维修信息，包括哪些部分受损，需要的部件以及修理的方法，这降低了维修成

本，提高了一次修复率。迪堡公司（Diebold）能检测多台自动取款机的使用状况。一旦侦测到早期故障预警信号，公司就会对取款机机的状态进行评估，进行远程修理。如果需要实地修理，公司会向维修人员提供详细的故障诊断，维修流程建议和需要替换的部件。和其他智能互联产品一样，公司的自动取款机也可以通过升级来提升性能，通常升级都是通过远程软件更新完成。

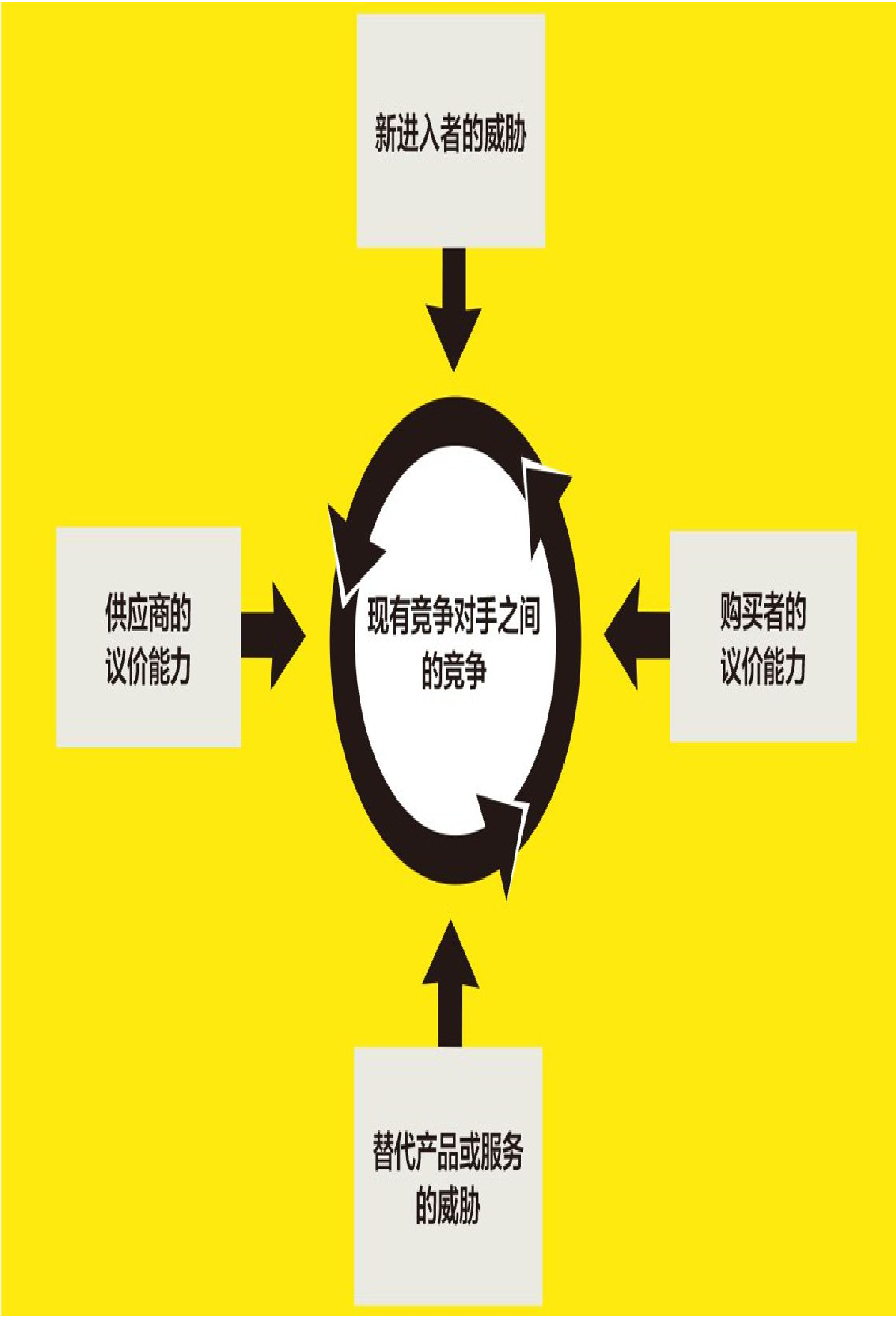
自动。将检测，控制和优化功能融合到一起，产品就能实现前所未有的自动化程度。最简单的产品有iRobot公司的真空扫地机器人Roomba，它内置软件和传感器，能对不同结构的地面进行扫描和清扫。更先进的产品则具备学习能力，能根据周边环境分析产品的服务需求，并根据用户的偏好调整。自动功能不仅能减少产品对人工操作的依赖，更能实现偏远地区的远程作业，提升危险环境下的工作安全性。

此外，自动产品还能和其他产品或系统配合。随着越来越多的产品实现互联，这些功能的价值将呈指数级增长。例如，随着智能电表入网数量增多，电网的能效就可不断提高，发电厂就能更好地了解用户的用电习惯，并随之调整、优化。

基于自身运行以及周边环境（包括系统中其他的产品）数据，以及与其他产品的沟通能力，产品最终将实现完全自动运行。操作人员只需要检测成果或整个系统，不必再关注单个产品。久益公司的Longwall采矿系统就可以实现地底自动化运行，位于地表的控制中心只需进行远程监测。系统对设备的运行和故障进行持续性监控，只在发生故障时派技术人员到地下进行修理。

塑造行业竞争的5种力量

智能互联产品将带来行业结构的变化。竞争5力模型能帮助企业更好地理解这些变化带来的影响。


新进入者的威胁
供应商的
议价能力
现有竞争对手之间
的竞争
购买者的
议价能力
替代产品或服务
的威胁

重塑行业架构

要了解智能互联产品对行业竞争和利润能力的影响，我们首先要研究它们对行业结构的冲击。在任何行业，竞争都是由5种竞争力量所驱动的：购买者的议价能力，现有对手竞争的强度和性质，新进入者的威胁，替代产品或服务的威胁以及供应商的议价能力。这些力量的构成和强度共同决定了行业竞争的本质以及现有业内公司的平均盈利能力。当新技术、客户需求或其他因素对这5种力量产生影响时，行业结构就会发生改变。与前两次IT潮流一样，智能互联产品将对众多行业的机构产生冲击，其中制造业所受的影响最大。

购买者的议价能力。智能互联产品将极大地扩展差异化的可能性，单纯的价格竞争将越来越罕见。了解客户如何使用产品，公司就能更好地对客户进行分层，定制，定价并且提供增值服务。此外，这些产品还大大拉近了公司与客户的关系。由于公司掌握大量的历史数据和产品使用数据，购买者转换新供应商的成本大大提升。通过智能互联产品，企业大大降低对分销渠道和服务机构的依赖，甚至达到去中介化，从而在价值链中捕捉更多利润。这些因素都削弱了购买者的议价能力。

GE航空在飞机引擎上安装了数百个传感器，基于收集的数据，公司可以分析引擎实际表现与预期的差距，进一步优化引擎性能。有了GE提供的燃油消耗数据，意大利Alitalia航空公司可以辨别襟翼在降落时的位置，从而进行调整，降低油耗。GE航空现在能直接为用户提供多种服务，这提高了它对直接客户——飞机机身制造商的议价能力。GE与航空公司的密切合作加强了产品的差异性，同时加强了对机身制造商的粘性。一旦了解产品的真正性能，购买者也能在不同供应商之间寻求制衡，提高自身的议价能力。拥有产品使用数据，购买者还可以减少对制造商信息和支持的依赖。与原先单纯的购买模式不同，通过PaaS（产品既服务）和产品共享等新商业模式（见下文），购买者可以降低转投新制造商的转换成本，从而提高自身的议价能力。

竞争对手的竞争。智能互联产品可能对竞争带来重大影响，创造无数产品差异化和增值服务的机会。企业还可以进一步改进自身产品，以对应更加细化的市场分层，甚至根据个人客户进行定制化生产，进一步增强产品差异性和价格均价。

通过智能互联，公司还可以将价值主张扩展到产品以外，比如提供有价值的数据和增强服务。百宝力（Babolat）生产网球拍和相关装备的历史长达140年，公司最近推出了Babolat Play Pure Drive系统，将传感器和互联装置安装到球拍手柄中。通过分析对击球速度、旋转和击球点的变化，公司可以将数据传送到用户的智能手机中，提高选手在比赛中的表现。与普通产品不同，由于前期的软件开发、更加复杂的产品设计以及搭建“技术架构”的高昂费用，产品的固定成本将大幅提高；因此，新型产品成本中的固定成本比重会更高，而可变成本的比重降低，这使单纯价格竞争的空间缩小。因为高固定成本行业的价格弹性较低，公司必须将固定成本分摊到数额巨大的售出产品上。智能互联产品的功能得到极大扩展，这使公司容易陷入“谁的功能更丰富”式比拼，产品性能的提升则被忽略。这会进一步推高产品的成本，蚕食行业的整体盈利能力。

最后，就像我们在下文中讨论的，随着智能互联产品成为更广泛产品系统的一部分，竞争范围将进一步升级。例如，家用照明公司、音响娱乐设备制造商以及智能温度控制器公司过去并没有交集，但现在它们每一家都要在整合智能家居系统里分一杯羹。

新进入者的威胁。在智能互联的世界，新进入者要面临一系列严峻挑战，首当其冲的是产品设计、嵌入技术和搭建“技术架构”带来的高昂固定成本。赛默飞世尔(Thermo Fisher)公司推出的。

TruDefender FTi化学分析仪在智能产品的基础上添加了互联功能，它可以分析周边环境的有害化学物质，并远程传送数据给用户。这样用户就可以立即采取行动，不用等待人员和仪器的消毒流程。为了开发上述互联功能，公司需要建立一个产品云，对数据进行安全的捕捉、分

析、存储，并可以在内部或与客户分享，这绝非一日之功。此外，产品功能不断跨界也给新进入者增加了障碍。百多力公司（Biotronik）公司最初只生产心率调节器和胰岛素泵等设备。现在公司生产智能互联产品，例如家庭健康监测系统，它包含数据处理中心，医生可以远程监控患者的医疗设备和临床状况。行动敏捷的在位公司还将获得关键的先发优势，因为它们可以利用累积的产品数据改进产品和服务，重新设计售后流程，这无疑抬高了新进入者的门槛。智能互联产品还可以提高购买者的忠诚度和转换成本，进一步提高行业进入壁垒。

然而，当智能互联技术飞速跃进，使在位公司的技术和优势作废时，行业的进入壁垒反而会降低。有些在位公司不情愿采用智能互联技术，妄想保持自己在传统产品上的优势和高利润的产品或服务，这无疑为新进入者敞开机会之门。例如OnFarm公司，这家公司“没有产品”，通过收集各种农业设备数据，公司为农场主提供信息服务，帮助他们作出更好的决策。虽然OnFarm根本不是设备制造商，却让传统设备制造商坐立难安。在智能家居领域，快思聪（Crestron）公司也采用类似的战略，它提供界面丰富的一体化家居中控系统。一些公司还要面对非传统竞争对手的挑战，例如苹果最近发布了以手机为中心的互联家居控制系统。

替代产品的威胁。与传统的替代产品相比，智能互联产品的性能更佳，定制程度和客户价值也更高，这降低了替代产品的威胁，提升了行业发展前景和盈利能力。但是在很多行业中，新型的替代产品正在涌现，它们提供更全面的功能，将威胁传统产品的地位。例如Fitbit的可穿戴健身设备，它能捕捉不同类型的身体数据，包括运动水平和睡眠状况等，它将替代传统运动手表和计步器。智能互联产品还催生出新的商业模式，它们将替代传统的产品所有制。例如PaaS模式，用户只需按使用量付费就可使用产品的所有功能。分享使用模式是PaaS的变种，Zipcar公司可以随时随地为客户提供交通工具。汽车分享模式的兴起有可能替代原先的汽车所有制，传统汽车巨头也纷纷跟进，例如

RelayRides 与通用汽车的合作，宝马推出的DriveNow服务以及丰田赞助的DASH项目。

自行车分享系统是另外一例，它正在越来越多的城市普及。用户可以通过智能手机App找到自行车租用和归还的站点。系统则监控用户使用自行车的时长，并收取相应费用。显然分享模式会减少城市居民购买自行车的需求，但也免去了购买和停放的麻烦，因此，这刺激了更多市民使用自行车。便捷的分享模式不仅会替代自行车购买模式，也能替代汽车和其他交通工具。正是智能互联产品的出现才让分享模式替代完全所有制成为可能。

供应商的议价能力。智能互联产品改变了传统的供应关系，重新分配了议价能力。由于智能和互联部件提供的价值超过物理部件，物理部件将逐渐规格化，甚至被软件替代。软件也提高了物理部件的通用性，减少了物理部件的种类。在成本结构中，传统供应商的重要性将会降低，议价能力随之减弱。

智能互联产品也让一批新的供应商崛起，包括传感器、软件、互联设备、操作系统、数据存储以及“技术架构”其他部分的提供者。这些供应商中不乏谷歌、苹果和AT&T这样的大公司，它们都是各自领域的巨头。过去传统制造企业并不需要和它们打交道，但如今这些公司的技术对产品的差异性和成本至关重要。这些新供应商拥有极高的议价能力，往往能获得价值蛋糕中更大的一份，进一步挤压制造商的利润。开源汽车联盟（Open Automotive Alliance）由通用、本田、奥迪和现代等汽车品牌组成，它们在汽车上安装谷歌的安卓作为操作系统。这些车企变成了谷歌的OEM，它们缺少开发内嵌操作系统的能力，无法提供像安卓那样的操作体验和App开发生态圈。车企对传统供应商的影响力对谷歌这样的新型供应商完全失效。谷歌不但有丰富的资源和能力，更具有强大的品牌效应和无数的相关应用。举个简单的例子，用户希望他们的汽车能与手机中的应用和音乐同步。

由于新型供应商与终端用户的紧密关系以及掌握的产品使用数据，这些“技术架构”的提供者拥有更强大的议价能力。不仅如此，这些供应商还可以利用手中数据开发新的服务，就像GE航空与Alitalia航空公司的合作。

新的行业边界和产品体系

智能互联产品不但能重塑一个行业内部的竞争生态，更能扩展行业本身的范围。除了产品自身，扩展后的行业竞争边界将包含一系列相关产品，这些产品组合到一起能满足更广泛的潜在需求。单一产品的功能会通过相关产品得到优化。例如，将智能农业设备联接到一起，包括拖拉机、旋耕机和播种机，这些设备的整体性能就会提升。

因此，行业的竞争基础将从单一产品的功能转向产品系统的性能，而单独公司只是系统中的一个参与者。如今制造商可以提供一系列互联的设备和相关服务，从而提高设备体系的整体表现。在农机设备业，行业边界从拖拉机制造扩展到农业设备优化。在采矿机械业，久益已经从优化单独设备的性能转向矿区整体设备的性能优化，行业边界也从单独的采矿设备扩展到整个采矿设备系统。

不仅如此，行业边界还会继续扩展，从产品系统进化到包含子系统的产品体系（System of Systems）——不同的产品系统和外部信息组合到一起，相互协调从而整体优化，就像智能建筑、智能家居甚至是智能城市。约翰迪尔公司（John Deere）和爱科公司（AGCO）合作，不仅将农机设备互联，更连接了灌溉、土壤和施肥系统，公司可随时获取气候、作物价格和期货价格的相关信息，从而优化农业生产的整体效益。智能家居是另一个例子，它包含多个子系统，例如照明系统、空调系统、娱乐系统和安全系统等。如果一家公司的产品对整体系统的

性能影响最大，那么它将取得主导性的地位，并分得利润蛋糕中最大的一块。

一些公司，例如上文提到的约翰迪尔、爱科和久益，它们正有意识地扩展和重新定义行业边界。这会带来新的竞争对手和新的竞争基础，企业需要具备全新且更广泛的能力。业内的其他公司将受到这种趋势的威胁，如果它们无法适应这种变化，它们提供的传统产品将逐渐被商品化。那些高瞻远瞩的公司则将进化为系统整合者，取得行业的统治地位。

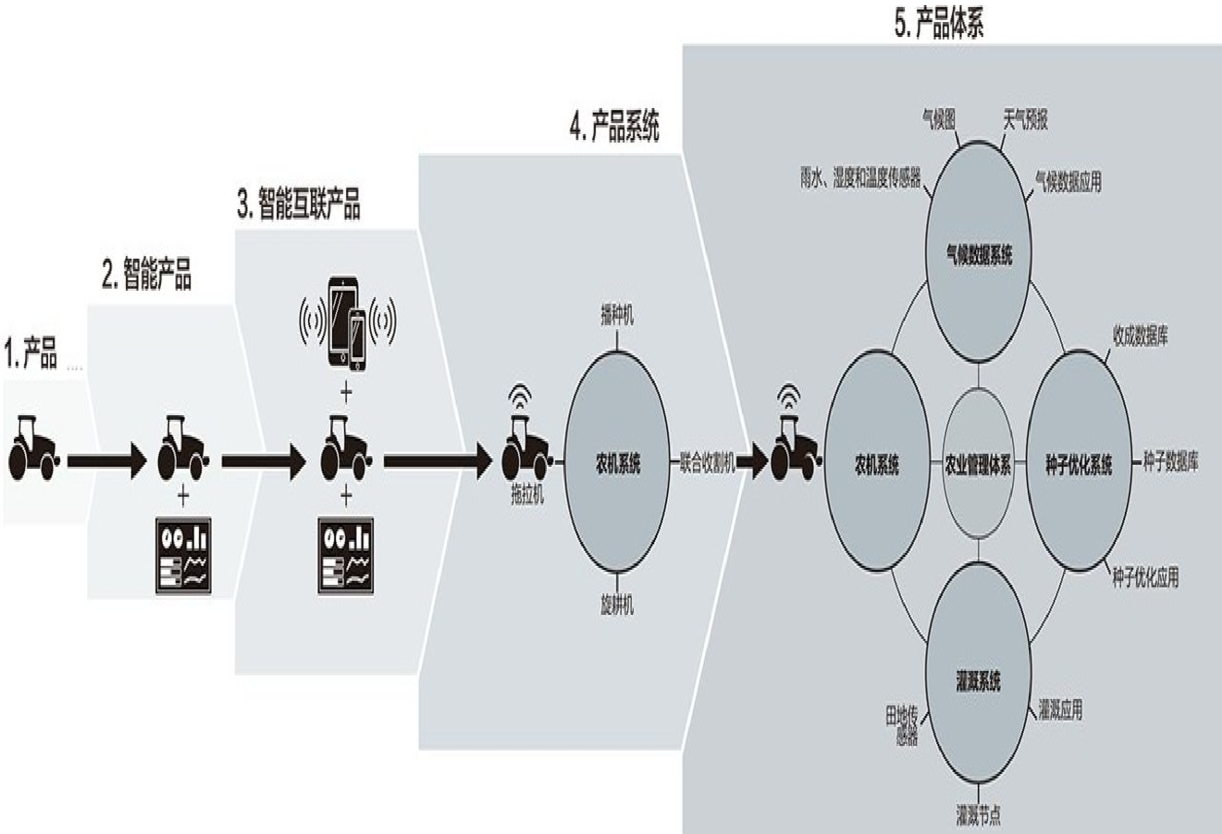
智能互联产品带来的网络效应对不同行业的影响也各不相同，但大趋势已日渐清晰。首先，行业进入壁垒的提高，加上早期积累数据带来的先发优势，很多行业将进入行业整合期。

其次，在边界快速扩张的行业，行业整合的压力会更大。单一产品制造商很难与多产品公司抗衡，因为后者可以通过系统优化产品性能。

最后，一些强大的新进入者会涌现，它们不受传统产品定义和竞争方式的限制，也没有高利润的传统产品需要保护，因此它们能发挥智能互联产品的全部潜力，创造更多价值。一些新进入者甚至将采用“无产品”战略，打造联接产品的系统将成为它们的核心优势，而非产品本身。

重新定义行业边界

智能互联产品不但会影响公司的竞争，更会扩展整个行业的边界。竞争的焦点会从独立的产品，到包含相关产品的系统，再到连接各个子系统的体系。一家拖拉机制造商可能要在整个农业机械领域内竞争。



双击可看大图

智能互联产品的竞争优势

行业结构不断变化，公司如何取得持续性的竞争优势？首先，竞争战略的基本原则并未发生改变，要取得竞争优势，公司必须通过两种方式进行差异化：1．获得比竞争对手高的产品溢价；2．运营成本低于竞争对手，或者做到两者兼备。这样公司就能获得高于行业平均水平的盈利能力和发展前景。

企业竞争优势的基础是运营效益（Operational Effectiveness）。要提高运营效益，公司要在整条价值链上采用行业最佳实践，包括先进的产品技术和生产设备，与时俱进的销售模型，IT技术和供应链管理方法。

运营效益是企业竞争的筹码。如果公司无法有效运营并不断改进实践，那么它将在成本和质量上落后于竞争对手。然而，单凭运营效益企业的竞争优势难以持续，因为竞争对手也会采用同样的最佳实践并迎头赶上。

要超越运营效益的藩篱，公司必须有独特的战略定位。如果说运营效能要求企业做正确的事，战略定位则要求企业做与众不同的事。公司必须决定，如何为选定的客户群提供独特的价值。战略需要取舍，不仅决定要做什么，更要决定不做什么。

智能互联产品为运营益效设定了新的标准，行业最佳实践的标准也大幅提升。每一家公司都要思考如何将智能互联功能融入到自己的产品中。受其影响的并不仅仅是产品，如上文所述，智能互联产品将改变整条价值链中所有生产活动的最佳实践。关于智能互联产品对价值链的影响，我们在即将刊登的文章下篇中详述（见后文“智能互联产品对竞争的影响”）。这里我们将主要探讨智能产品如何影响企业的产品设计、售后服务、营销、人力资源和安全工作，这些生产活动的变化将直接影响企业的战略选择。

设计。智能互联产品需要一整套全新的设计原则，例如通过软件定制产品，实现硬件的标准化；个性化；产品实时升级支持；加强和预判远程服务。要将产品硬件、电子部件、软件、操作系统和互联部件融合到一起，系统工程和软件敏捷开发能力必不可少，鲜有传统制造业企业掌握上述能力。新的产品开发流程要求企业有能力在开发后期，甚至售后对设计进行快速有效的迭代。

软件开发和硬件开发的节奏和频率截然不同，软件开发团队可在一段时间内对应用程序进行10次迭代，但在同一段时间内，硬件团队只能设计出一个新的版本。因此公司需要将不同的时钟频率同步。

售后服务。智能互联产品让预防性维护成为可能，且大大提升了服务效率。新的服务架构和服务流程可以利用数据，发现现存以及可能出

现的问题，这样公司就能防患于未然，及时对产品进行远程维护。

掌握实时产品性能和使用数据，公司就能大幅减少实地修理的成本，提高备用部件的库存管理效率。公司还能预判出零件或部件失灵的发生，减少产品停机的几率，提高售后服务日程管理效率。设计团队能从数据中提取有价值的信息，未来就能降低产品的故障几率，减少售后服务需求。产品使用信息还可以用作保修证明，杜绝售后纠纷。在有些产品中，公司可以通过用“软件”替换物理部件来降低售后服务成本。例如飞机驾驶舱内的LCD显示屏替代了过去的机械刻度盘和电子仪表，而LCD显示屏可以通过软件升级。产品使用数据也可以帮助企业进行“以服务为导向的设计”——降低设计的复杂性，替换那些容易发生故障的配件，从而让产品维护变得更简单。这些变革大大改善了价值链中的售后服务活动。

营销。通过智能互联产品，公司可以和客户建立新的关系，这需要新的营销技能和实践。通过对产品使用数据的累积和分析，公司更好地理解产品如何为客户创造价值，因此能更好对产品进行定位，将产品价值传递给客户。在数据分析的帮助下，公司能以更先进的方式对营销活动进行分层，为不同的客户定制不同的产品和一揽子服务，为客户提供更大的价值。

此外，公司还可以对这些产品和服务进行更合理的定价，捕捉更多的利润。对于那些可以通过软件，以非常低的成本进行快速迭代和定制的产品，这种模式将释放出最大潜力。约翰迪尔公司过去必须生产不同马力的引擎，以满足不同客户的需求，现在公司只需用软件调整引擎的马力即可。

人力资源。智能互联产品为HR部门带来了新的需求和挑战，其中最紧迫的是招聘掌握新技能的人才，他们在人才市场中非常抢手。尤其是以机械工程设计人员为主的团队，它们必须充实公司的软件开发，系统工程、产品云和数据分析等领域的实力。

安全。智能互联产品带来了对公司安全管理的迫切需求，包括公司内部往来和产之间数据的安全；产品未授权使用防御；产品“技术架构”和公司系统之间的信息安全。公司需要一整套新的安全管理制度：认证流程、产品数据的安全存储、产品数据和客户数据的反黑客防御措施、接入优先级别的定义和控制以及产品对黑客和未授权使用的防御措施。

智能互联产品对竞争的影响

我们的文章分为上下两篇，在本篇中，我们将讨论智能互联产品如何改变行业的竞争。要理清竞争变革的脉络，公司必须回答以下四个基本问题：

1　智能互联产品如何影响行业的结构和边界？

2　智能互联产品如何影响企业价值链的组成，换言之，它如何影响企业竞争所需要进行的活动？

3　要获得竞争优势，企业要做出哪些新的战略选择？

4　发展新型产品将对组织结构带来哪些影响？在执行中将遇到哪些挑战？

在上篇中，我们主要讨论智能产品对行业机构和行业边界的影响，以及公司面临的新战略选择。在即将面世的下篇中，我们主要讨论它对价值链和公司组织结构的影响。

（披露：世界范围内有超过2.8万个公司与PTC公司合作，其中很多公司都出现在本文之中）

（返回阅读原文）

十大战略选择

企业的竞争优势最终要取决于战略。我们通过研究发现，在智能互联时代，公司需要面对10项全新的战略选择。每项战略选择都涉及取舍，公司必须根据自己特殊的环境进行选择。不仅如此，这些选择相互依存，它们必须能相互促进加强，从而形成公司独特的整体战略定位。

战略选择1　对于智能互联产品，公司应开发哪一类的功能和特色？智能互联技术大大扩展了产品的潜在功能和特色。由于传感器和软件数量的边际成本较低（添加新功能的关键部件），产品云和其他基础设施的固定成本相对固定，公司容易陷入“功能越全越好”的陷阱。但是，公司能够提供大量的新功能不代表这些功能的客户价值能超过它们的成本。当公司展开“看谁功能全”的竞赛，它们之间的战略差异就会逐渐消失，陷入零和竞争的窘境。

那么公司应该如何选择要发展的智能功能呢？首先，公司必须选择那些能为客户带来真正价值，且成本相对较低的功能。在家用热水器领域，A.O. Smith已经开发出故障监测和预警功能，但由于家用热水器的质量非常可靠，寿命长，没有多少家庭愿意为这些功能买单。因此A.O. Smith只在个别型号上提供这些功能，供消费者选择。

然而在商用热水器领域，预警功能的需求正不断提高。有些商家的运营离不开热水，相对于其成本，热水器远程监测和运行的功能的价值很高。因此，智能预警正成为商用热水器的新标准。

值得注意的是，对于热水器产品，智能互联功能的成本随时间不断降低。因此当决定提供哪些新功能时，公司需要持续地对价值和成本进行评估。

其次，对于不同市场分层，功能的价值也各异。因此在挑选功能时，公司必须先选择要服务的客户层。施耐德电气生产建筑用产品，同时也提供一体化建筑管理方案，它可以收集能耗等相关建筑数据。有的客户需要的方案只包括部分功能，例如设备监测、预警、以及能效和其他成本咨询服务。有的客户则需要全面外包方案，这种情况下，公司就会对设备进行远程控制，实现能源消耗的最小化。

最后，公司应该选择能加强其战略定位的功能。如果公司的战略定位是获取高溢价，那么提供全面的功能可以加强产品的差异化。相反追求低成本的公司则应该选择那些影响核心性能的基本功能，实现较低的运营成本。例如，A.O. Smith的Lochinvar产品线采用了高度差异化的战略，全面的智能互联功能成为核心产品的标准。相反，奢侈手表品牌劳力士则决定智能互联不是公司的竞争范畴。

战略选择2　产品应搭载多少功能？多少功能应该搭载在云端？一旦决定提供的功能，公司就必须决定每一种功能应该内置在产品中（会提高每一件产品的成本），还是通过云端提供，亦或同时采用两种方式。除了成本这一基本因素，我们还要考以下几个因素。

响应时间。需要快速响应的功能，例如核电站的快速关闭需要极短的响应时间，公司应将软件嵌入到物理产品中。这种方式还能降低互联失效或减速带来的风险。

自动化。需要完全自动运行的功能，例如汽车的防抱死制动系统，需要内置到产品中。

网络可用性、可靠性和安全性。将软件内置到产品中可以减少产品对网络的依赖，产品与云中应用之间传输的数据量也最小，这样可以减少敏感或保密信息泄露的风险。

产品使用的地点。在偏远或危险地区使用产品时，将功能搭载在云上可以降低成本和危险系数。如上文所述，赛默飞世尔公司化学分析仪需要在有毒或有害的环境中运行，以云为基础的功能可以将数据瞬间传输，让用户立即采取行动。

用户界面。如果产品的用户界面非常复杂，且需要频繁变动，那么交互界面最好存放在云端。云端可以提供更加丰富的用户体验，并可以通过用户习惯且熟悉的方式实现，例如通过智能手机进行交互。

服务和产品升级的频率。对于以云为基础的应用和界面，公司可以方便地对产品进行自动升级和变更。

家用音响设备生产商Sonos公司是智能互联产品的先锋，利用云搭载的智慧功能和优势，公司立志“为数字时代重新设计家用音响”。凭借产品的便利性和易用性以及海量音乐，公司赚到了大笔产品溢价。Sonos的无线音乐系统将音乐源和用户界面搬到云上，使产品的物理设计大大简化。物理部件只包含移动音箱和扩音器，用户通过智能手机就能操作。公司期待用这款产品颠覆家用音响市场。那么公司做的取舍是什么？无线传输音箱无法达到音乐发烧友要求的音质。因此，像博士等竞争对手可以选择不同的战略来保证产品的竞争优势。我们相信，随着智能互联产品的不断进化，越来越多的人机交互功能将从产品转向云端。然而，用户操作的复杂性也会随之上升。由于担心过犹不及，公司会保留一些简单易用的操作界面来控制一些基本功能，例如开/关控制。

战略选择3　　公司应该采用开放还是封闭系统？智能互联产品包含不同类型的功能和服务，而系统又包含多个产品。封闭系统的目的是迫使客户从一家生产商购买一整套智能互联系统。

在封闭系统中，关键的界面都是独家控制的，只有选定的合作方才能接入。例如GE航空从飞机引擎中收集到的运行数据只供那些使用引擎的航空公司使用。与之相反，开放系统允许客户自己组建方案，从涉及的产品到基础平台，客户可以选择不同公司的产品。开放系统内连接不同部分的界面是标准化的且向外开放，外部公司可以为系统开发新的应用。

封闭系统能让公司对系统所有组成部分的设计进行控制和优化，从而获得竞争优势。除了保持对技术和数据的控制，公司还能控制产品和产品云的发展方向。部件的供应商与系统的联接受到限制，部件接入系统时也需要得到授权。封闭系统可能最终成为整个行业的标准，让产品制造商的价值最大化。

封闭系统需要数额巨大的投资，而且只有在公司处于绝对行业统治地位，能控制所有部件供应时，才能发挥最大效用。举例来说，如果飞利浦或GE其中一家主宰了医学成像设备业，那么该公司就能采用封闭系统，向医院出售的医学成像管理系统只采用自己或合作伙伴的设备。然而现实中，两家公司都无力阻止医院选择其他制造商的设备，因此两家的成像系统平台都可以兼容其他制造商的设备。

完全开发系统允许任何实体参与到系统中或与系统进行交互。飞利浦照明推出智能彩色灯包含了基本的智能手机App，允许用户控制灯的颜色和照明强度。公司还发布了应用开发界面，独立的软件开发者迅速发布了几十款相关应用，增强了智能灯的功能，提升了销售业绩。由于允许其他实体参与贡献，开放系统能大大加快应用开发以及系统创

新的速度。如果发展得当，开发系统也能成为整个行业的标准，然而没有任何一家公司能独占大部分利润。

尽管单独的产品系统有可能采用封闭模式，但包含子系统产品体系却难以效仿这种方式。惠而浦公司就意识到，尽管自己在家用电器领域占有优势，但这些优势难以帮助公司成为“智能家居”的领导者。因为智能家居体系不仅包含家用电器，还需要照明系统、空调系统、娱乐系统和安全系统。因此惠而浦公司设计的产品能兼容市场中不同的家用智能系统，只对自己产品的功能进行封闭控制。除了上述两种模式，公司还可以采用混合模式，将一部分功能开放，同时对完全功能的使用进行限制。这种方式在医疗仪器业比较流行——所有的医疗仪器制造商都支持统一的行业标准，然而只对客户提供更多的功能。随着技术的扩散以及客户对选择限制的日益抗拒，封闭系统将面临越来越多的挑战。



战略选择4　对于智能互联产品的功能和基础设施，公司应该进行内部开发还是外包给供应商和合作伙伴？开发智能互联产品所需的“技术架构”需要公司对人才、技术和基础设施进行大规模投资，因为大多数制造企业都不具备上述资源。这些技能和资源不但奇货可居，且供不应求。

因此公司必须选择哪些技术需要在公司内部开发和维护，哪些能外包给供应商和合作伙伴。此外在与外部伙伴合作时，公司必须为每一种技术选择定制开发，还是采用现成的解决方案。

我们的研究发现，大部分成功的公司选择的是两种方式的融合。选择内部开发的公司能掌握关键的技术和基础设施，并能更好的控制产品的特色、功能和数据。此外，它们还能获得关键的先发优势，并有能力影响技术的发展方向。对于内部开发的公司，它们的学习曲线更加陡峭，这有利于保持竞争优势。但大多数制造企业并没有发展自己的软件能力，杰夫·伊梅尔特最近指出，“每一家工业公司最终都会成为软件公司。”智能互联技术的发展已经验证了伊梅尔特的论断，内部软件开发能力将成为公司最关键的能力之一。

由于上述原因，智能互联的早期先行者如约翰迪尔和爱科公司都选择了内部开发的道路。同样，GE认为培育内部能力是旗下各个事业部的关键战略，因此它建立了完备的软件开发中心。然而与前两次技术浪潮一样，建立“技术架构”的难度和需要的技能、时间和成本都极其可观，且每个技术层都需要专业分工，如同英特尔于微处理器，甲骨文于数据库。专精于智能互联技术的先行者正在涌现，它们可以将技术投资分摊到成千上万的客户中。也有一些先行者高估了自身实力，选择内部开发来保持领先地位，最后反而拖慢了前进的步伐。

外包模式也并非完美无缺，它会带来新的成本，而且供应商和合作伙伴会分走更多的产品价值。依赖合作伙伴的公司牺牲了未来进行更大差异化的可能性，也无法内部培育整体产品战略设计、创新管理和甄选供应商的能力。在选择“自建”还是“购买”时，公司必须保留那些能引领产品洞见、未来创新和竞争优势的技术，将那些可以商品化或迭代速度快的技术外包。一般来说，在用户界面、系统工程、数据分析和快速产品应用开发等领域，企业要保证过硬的内部实力。

这些选择也并非一成不变，在智能互联的起步期，有实力的供应商数量有限，因此公司别无选择，只能选择内部开发或定制。如今在互联

系统、产品云、应用平台以及数据分析等领域，一批在各自领域占统治地位的供应商正不断涌现。在这种环境下，内部开发的速度很难跟上外部供应商的脚步，如果公司执迷不悟，早期优势甚至会变为劣势。

战略选择5　公司应该对哪些数据进行捕捉、保护和分析，从而实现客户价值的最大化？对于智能互联产品，数据是价值创造和保持竞争优势的基础。然而收集数据需要传感器，这会增加产品成本，同理，数据传输、存储、保护和分析也会提高成本。要发现哪些类型的数据有最高的性价比，公司必须先回答以下问题：每一类数据如何为产品功能增添实际价值？数据如何提高公司在价值链中的效率？这些数据能否帮助企业理解并提升整个产品系统的性能？要优化数据功效，收集数据的频率应该是多少？数据保存的时间该多长？

除此之外，公司还需考虑产品的完整性、安全性以及每类数据涉及的隐私风险和成本。公司收集的数据敏感性越低，那么遭遇攻击和传输中断的风险就越低。当数据的安全要求较高时，公司就要拥有能力保护数据，同时尽量将数据储存在产品中，降低传输风险。（我们将在今后的文章中详细讨论产品安全问题。）公司选择的数据还要以战略定位为基础。如果公司的战略聚焦于提升单一产品性能或降低服务成本，那么它通常需要收集实时的，能立即产生价值的数据。对于复杂昂贵的产品，例如风力涡轮和飞机引擎，它们的停机成本非常高，这些数就尤为重要。

立志在系统中领先的公司，它们需要对多个产品和周边环境的详细数据进行收集和分析，即便这些产品不由公司生产。例如，一个智能互联产品系统需要为不同地点的所有设备收集交通、天气条件和燃油价格等信息。公司收集数据的选择因战略而异。

智能温控器生产商Nest公司的目标是在提高能效和降低能源成本方面领先，因此，公司不但收集产品使用的详细数据，还收集电网用电高峰的数据。公司根据这些数据开发了高峰时段奖励系统（Rush Hour Rewards），该系统能在用电高峰时段自动升高空调温度，减少能耗，同时能在高峰时段来临前对房间进行提前降温。Nest还和供电公司合作，将它们提供的数据与用户数据整合，并由供电公司奖励那些减少峰时用电的客户折扣和积分。

战略选择6　公司应如何管理产品数据的所有权和接入权？当公司选择需要收集和分析的数据后，它必须选择如何保护数据的所有权以及如何管理数据接入权。其中的关键在于搞清谁是数据的所有者。产品制造商可能掌握产品的所有权，但产品的使用数据可能为客户所有。

举个例子，对于飞机引擎产生的数据，谁才是这些数据的合法所有者？是引擎供应商？还是飞机机身制造商？亦或拥有并运行飞机的航空公司？

对于数据的所有权，公司有一系列不同的选择。公司可以追求产品数据的完全所有制，也可以采用数据共同所有制。数据使用权也分为不同等级，包括可以使用但必须签署保密协议（NDA）；有权分享数据；有权销售数据。数据所有权可以在明确的协议中提出，也可以通过产品细则或繁复的法律文件注明。尽管各个行业的数据收集越来越趋向透明，但正式的数据披露和所有权标准并没有建立起来。

另外一种选择是建立数据分享框架，为部件供应商提供运行状态和性能等数据，但对地理位置等信息保密。限制供应商接入数据的权利也有其弊端，供应商无法全面地理解产品如何被使用，因此会拖慢创新流程。

客户和用户也希望保证自己的权益。如今有些客户非常愿意将产品使用数据分享。例如Fitbit智能手环的特色之一就是通过社交媒体分享收集到的健身信息。然而并非每一位客户都愿意进行分享，谨慎的驾驶员非常乐意将驾驶习惯数据与保险公司或租车公司分享，从而降低车险保费或租金，而“马路杀手”们则会坚决拒绝。公司需要提供一个非常清晰的价值主张，鼓励客户分享产品使用和其他数据。当消费者了解到数据在价值链中产生的价值时，他们就会变得更加主动。当公司制定相关决策，即明确收集哪些数据，如何使用，谁从中受益后，消费者会主动要求参与到决策中。

今天，当初次面对产品使用协议时，绝大部分人会忽略其内容直接点击“同意”，这就给公司收集数据大开绿灯。公司因此可以不加分辨地收集数据，并不受限制地使用。然而我们预计，未来更严格的数据权利契约和管理机制将会出现，与智能互联产品数据相关的知识产权将会被定义和保护。公司要赶在这种趋势前，尽量收集所需的产品数据，创造更多价值。

缜密的数管理机制也不可或缺，尤其是在高度监管的行业，如医疗仪器。在很多领域，数据接入和数据安全的监管标准已经到位。百多力公司建立了一套数据管理系统，可以安全地收集患者信息，例如心律不齐的发作记录和心脏起搏器电池电量等。公司只对特定用户，即患者的医生分享这些信息。无论哪个行业，数据管理将成为企业关键的能力之一；不管责任方是谁，数据泄露将导致非常严重的后果。无论选择收集哪些数据或采用何种数据管理方式，持续性的安全风险是公司必须考虑的业务因素。

战略选择7　对于分销渠道或服务网络，公司是否应该采取部分或全面的“去中介化”战略？智能互联产品为公司带来更直接，更深入的客户关系，这降低了对分销渠道合作伙伴的需求。公司还可以对问题和故

障进行诊断，甚至进行远程修理，这降低了对服务网络的依赖。将中介的作用最小化，公司能获取到更多的收入和利润。直接向消费者宣传产品的价值，公司能加深消费者洞察，强化品牌影响力和用户忠诚度。

特斯拉打破了汽车业的惯例，直接向消费者销售汽车，而不通过传统的分销网络。这简化了公司的定价战略，消费者直接按官方价格购买，不再需要跟经销商讨价还价，提高了客户满意度。

此外，特斯拉没有第三方修理服务，这样公司就能赚取汽车保养的费用，并与消费者建立更深的关系。特斯拉对每辆车进行远程软件升级，持续改进用户体验，每次升级都给驾驶者一种“开新车”的感觉。当系统监测到汽车需要修理时，汽车会自动呼叫远程软件修复，或者向用户发送通知，并派遣人员将汽车开回特斯拉的修理站。最近美国消费者报告显示，特斯拉的消费者满意度在所有汽车品牌中独占鳌头。

尽管去中介化有明显的优势，但在很多行业中，邻近的地理位置依旧受到客户的重视，甚至是必不可少的条件。一些产品必须送货上门，为客户进行安装调试，此外某些种类的上门服务依旧不可或缺。一些分销商和渠道提供更丰富的产品选择，积累了丰富的本地经验，它们与当地客户之间的关系牢不可破。一旦选择去中介化，那些实力强大的渠道伙伴就有可能投向竞争对手的阵营。此外，要替代合作伙伴的工作，例如直销和售后服务绝非易事，这些业务不但初始成本高，公司还需要在价值链中的其他职能大量投资，例如销售、物流、库存和基础设施等。

是否采用中介化还要取决于合作伙伴的种类。合作伙伴进行简单的分销，还是提供关键的培训和上门服务？合作方的服务有多少能由智能互联产品替代？客户能否理解去中介化的价值？客户是否知晓公司与分销渠道的传统合作已经没有必要，且会提高成本？

战略选择8　公司是否应该改变自身的商业模式？传统制造企业的的商业模式主要聚焦于生产物理产品，通过销售，产品的所有权转移给客户，从中获得利润。产品所有者承担产品售后服务和其他使用成本，此外产品停机、损坏和故障的风险也由客户自己承担。

智能互联产品的出现彻底改变了这种古老的商业模式。通过对产品数据的收集和分析，制造商可以提前预测并修理故障，减少产品损坏的几率。制造商优化产品性能和服务的能力得到前所未有的提升，一系列全新的商业模式成为可能，从更高的服务效率到PaaS模式——制造商保留产品所有权，并对产品的运营和售后成本负责，向客户持续收取服务费用。客户用多少付多少，不再提前支付购买。这种模式下，制造商可以通过不断改进产品，降低运营成本（例如减少能耗）和提高服务效率来提高利润。

有些制造商的产品结构复杂、寿命长，替换部件和售后服务能提供可观的收入和利润，这些公司在智能互联时代将面临两难的境地。以惠而浦为例，销售备用配件和服务合同给公司带来不少收入，如果产品的质量更可靠，寿命更长，修理更简便，那么这部分收入就会受到影响，因此公司开发智能互联功能的意愿会削弱。因此惠而浦改变了商业模式，选择PaaS模式，保持产品所有权，用户只需按使用量付费，如此一来，不断改进产品质量就能持续提高公司的收益。

PaaS模式的利润能力取决于产品使用合同的定价和条件，背后起作用的是双方的议价能力。与传统购买模式不同，当合同结束后，客户可以转投其他公司（如果不是固定产品，例如电梯），因此PaaS模式会增强购买者的议价能力。分享模式是PaaS的一个变种，适用于那些使用间歇较长的产品，因为它能提高这些产品的利用率。当客户需要时，他们就可以付费使用这些产品，例如Zipcar的汽车和Hubway的自

行车，其余的工作由公司负责。分享模式现在不仅局限于交通工具，它正不断扩展至其他行业，例如房地产。

公司也可以采用介于PaaS与传统所有制之间的混合模式，例如将产品销售和保修或服务合同打包，或将产品销售与性能保证合同打包。服务合同可以让制造商通过提高服务效率来捕捉更多的价值。性能保证合同则要求公司承诺，销售的产品必须达到特定的技术指标（例如正常运行时间百分比）。这种模式下，尽管所有权进行了转化，但制造商依旧需为产品的性能和风险负责。

战略选择9　公司是否应该开展新的业务，将数据出售给第三方？在智能互联的时代，公司会逐渐发现，他们积累的产品数据不仅对客户有价值，对第三方实体也非常有价值。公司也可能发现，除了用来优化产品价值的数据，它们还能收集更多的对第三方实体有价值的数据。无论哪种情况，公司都有可能基于这些数据开展新的业务。

举例来说，关于产品部件性能的数据对制造这些部件的供应商非常有价值。设备公司收集到的驾驶条件和拥堵等信息对物流公司、道路养护公司和普通司机都非常有帮助。驾驶习惯数据对设备管理公司和保险公司都很有价值。当公司决定从产品数据中捕捉新的价值时，它们必须考虑到核心客户对此的反应。有些客户可能不在乎他们的数据，其他客户可能非常重视数据的隐私和其他用途。向第三方提供数据时，公司必须建立严密的甄别机制，以免激怒客户。公司可以出售群体或累计性数据，例如购买习惯、驾驶习惯和能耗信息等，却不应出售单独客户的数据。

战略选择10　公司是否应该扩大业务范围？智能互联产品不但会替代现有产品，更常常扩展行业的边界。相互隔绝的单一产品成为优化系统的组成部分，甚至成为产品体系的零件。行业边界不断扩张，那些几十年来处于行业领袖地位的公司可能突然发现，自身已经变为广阔产品体系中的配角。

产品系统和产品体系的出现，为企业提供了至少两个关于业务范围的战略选择，第一：公司的业务是否应该扩展到相关产品或体系中其他部件。第二：公司是否应该提供一个技术平台，联接所有相关的产品和信息，即便公司不生产或控制这些产品。为了抓住智能互联产品的机遇，公司会试图去生产相关产品，但生产新的产品会带来风险，需要新的能力。

在进入新领域前，公司要先设定一个清晰的价值主张。最好的情况是通过扩张产品线，实现相关产品的一体化设计，大幅提升产品和整体系统的性能。如果产品的优化无法通过单独产品的设计实现，那么公司应向提供互联功能，与其他公司生产的相关产品联通，这种情况下，企业的成功取决于系统的工程设计，而非单独产品的性能。

如果公司的产品（以及相关技术）占据整个产品系统运行和功能的核心地位，例如久益的采矿机械，那么这些公司最适宜进入相关产品领域，对系统进行整合。生产非核心产品的公司，例如运输矿物的卡车，缺乏成为整体系统供应商的实力和客户信誉。

公司是否应该开发连接系统或体系的技术平台取决于几个相互关联的问题。首先，公司是否具备必需的IT技术和能力，这和产品设计制造需要的技术截然不同。另一个关键的问题，是系统优化的位置在哪里。"内部优化"需要将单一产品的设计融合到一起，让它们在一起更好地工作。"外部优化"则是通过算法将产品和信息连接到一起，不同的产品成为体系中的独立模块。如果产品系统采用内部优化，那么公司就应该进入相关领域，提供一个专有的系统平台。产品外部优化一般集中于一个公开平台上，提供平台的公司可能不生产任何产品。

Carrier公司在空调设备领域设计创新的历史长达100年，生产的产品包括高炉、空调、加热泵、加湿器和通风装置等。通过对不同产品进行一体化设计，公司优化了整体空调系统的性能，并提供智能无限制加热和制冷平台连接这些设备。尽管如此，空调系统只是智能家居体系中的一个组成部分，公司并没有进入其他领域，因为公司意识到这需要完全不同的能力。但公司提供的智能平台具备开放界面，可以将空调产品融入到智能家居体系中。

最后，随着行业和竞争边界的不断扩张，很多公司需要重新思考自身的企业目的。公司的聚焦要从传统产品转向满足更广泛的需求。例如，特灵（Trane）公司的企业目的已经从空调设备制造商变成为每一位居民提高智能建筑的能效。随着产品在网络中的联通和合作不断增多，智能互联产品的种类和数量也会不断扩张，很多企业必须重新审视自己的核心使命和价值主张。

在上述10个方面，企业必需做出清晰的选择，并且保证每个选择都能连贯统一，相互促进。例如，立志在产品系统中领先的公司，就必需进入相关产品领域，进行产品内部优化、收集详细的使用数据，并内部开发技术架构需要的能力。相反，聚焦于单一产品的公司必须具备业内最佳的产品功能，提供透明开放的界面，使产品稳定地融入其他公司的系统和平台中，成为系统不可或缺的一部分。最终，成功取决于企业是否具有独特的价值主张，以及能否将这些主张付诸实现，而非通过对竞争对手的简单模仿。

更大的机遇

智能互联产品正在改变企业的竞争方式和创造客户价值的方式，扩展了竞争边界。几乎每一个行业都会受到直接或间接的影响，但它的影响力不仅如此。第二次IT浪潮带动生产力发展的能量已近枯竭，智能

互联产品将揭开一个IT技术的新时代，提升公司和客户的生产力，影响世界经济的发展轨迹。

第三次IT浪潮不仅能带来产品性能和功能的改进，我们满足企业需求和生活需求的能力也会大大增强。在很多领域，产品的效率、能力、安全性、可靠性和利用率都会有突飞猛进的提升，同时减少珍贵自然资源，例如能源、水和原材料的消耗。

这轮推动创新和经济发展的机遇正逢其时。缩减内部开支，谨慎投资，提高企业利润，行业整合和创新乏力成为过去10年的经济主题。这导致就业增长乏力，工资和生活水平停滞不前，企业社会支持减弱，资本主义广受质疑。如果企业能更积极地抓住智能互联产品的机遇，那么现有局面有望终结。企业和政府要配备具有相关技能人才，参与制定相关规则、标准和监管措施，推动创新，保护数据，共同克服发展的阻力（例如汽车经销商对特斯拉的抵制）。

凭借在核心技术、人才和关键行业的优势，美国有机会引领智能互联产品的潮流，并从中获得丰厚的收益。如果美国能抓住这次机遇，重获全球技术领导者的地位，那么它将为“美国梦”重新注入活力，并帮助我们建立一个更美好的世界。

应该避免的错误

智能互联产品带来一些创造价值的发展机遇。然而，要抓住这些机遇，企业一定要克服诸多挑战。我们在此列出一些主要的战略风险：

添加客户不想要的功能。 公司具备某项功能不代表该功能对客户由清晰的价值主张。由于成本和复杂性的升高，到达一定界限时，添加新功能反而会降低企业回报。

低估安全和隐私带来的风险。 智能互联产品为企业系统和数据打开了新的接口，因此网络安全，传感器安全和信息加密等措施都需要随之升级。

无视新的竞争威胁。 忽视提供新型产品或新商业模式的竞争对手，这些公司的崛起将快速改变公司间竞争和行业边界。

贻误战机。 迟迟不展开行动将让竞争对手和新进入者站稳脚跟，抢先收集和分析数据，公司在学习曲线上将被对手甩开。

高估内部实力。 新型产品需要新的技术、能力和流程（包括大数据分析、系统工程刚和软件应用开发。公司需要可观地对自身实力进行评估，判断哪些能力应该在内部开发，哪些应该外包给新的合作伙伴。



迈克尔·波特是哈佛商学院Bishop William Lawrence教席校级教授。詹姆斯·贺普曼是PTC公司总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年11月刊。

聚光灯 Spotlight

The Capitalist's Dilemma

资本主义的窘境

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen ）

德里克·范贝弗（Derek van Bever）| 文

安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑



公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。其成因在于误将资本视为稀缺资源。本文提供了引导资本流向等4种探索性解决方案，核心是重拾“企业存在的惟一目的就是创造客户”这一管理精髓。

众包　在过去一年，作者邀请哈佛商学院参加过“建立持续性成功企业”课程的在读学员和毕业生共150人加入到本文的研究中，有的合作者亲身投入研究中，有的则通过网络合作平台参与其中。

核心观点

问题

企业不愿投资市场创造型创新导致美国经济复苏乏力

分析

投资者和管理者都被灌输这样的观点：资本是最稀缺的资源。这导致企业采用错误的工具评估投资机会。

解决方案

我们需要新的方法来疏导资本流向，鼓励企业大胆创新。

世界经济就像一台陈旧的机器，不时发出恼人的噪音，人人都知道它出了问题，但连最优秀的机械师也无法确定故障所在。自2008年金融危机爆发以来，世界经济就一直在复苏之路上蹒跚。从官方宣布衰

退结束至今已过去60个月，美国经济依旧踯躅不前，呈现着经济增速和新增就业双低的态势。

此外，我们还发现，即便利率已创下历史新低，怀揣着巨额现金储备的企业们却依旧不愿投资到那些可能促进发展的创新活动。这不禁让我们深思，造成这种局面的原因何在？是缺乏市场机会，还是管理者缺少识别机会的慧眼？企业这种行为与整体经济不振有何联系？到底是什么在拖累经济增长？

用大部分经济发展理论观察宏观经济层面，就像从3万英尺的高空鸟瞰全局，我们能轻松发现创新与经济增长之间的联系机制。然而要理解推动经济增长的真正动力，就要深入到公司内部，并探究公司高管的思想，因为他们才是投资并管理创新的人。本文基于克里斯坦森2012年末在《纽约时报》发表的文章撰写而成，目的就是通过考察公司的具体状况，建立起一种自下而上的创新理论。

大约1年前，我们邀请哈佛商学院“建立持续性成功企业”课程的在读学生和往期学员加入到我们研究中，他们来自世界各地，有的在公司供职，有的自己创业，还有人在金融领域工作（详见后文：研究新途径）。起初我们发现了一系列影响经济复苏的因素：政治动荡、经济不确定性加大、美国政府减少对研究项目的支持以及贝尔实验室等创新平台的关闭等。（见“华尔街之罪”中，我们的同事高塔姆·穆昆达认为，金融领域不断膨胀的权力是制约经济发展的主要因素。）

研究新途径

在撰写本文时，我们邀请了哈佛商学院校友通过众包的形式参与到研究中。合作主要通过由校友汤姆·胡默尔开发的OpenIDEO在线平台实现。卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）领导的哈佛商学院数字倡议也给予我们关键的支持。这个在线平台首次搭建起一个哈佛商学院校友进行众包合作的社区。本文获得了社区的授权，将

校友对本次研究的贡献在文中分享。要了解更多研究的众包情况，请登录

hbr.org/interactive/christensen 。

（ 返回阅读原文 ）

然而，很快我们将注意力集中到开篇提到的问题：公司在投资创新项目时的选择机制。和复杂的宏观经济因素不同，这些选择完全掌握在管理者的手中。

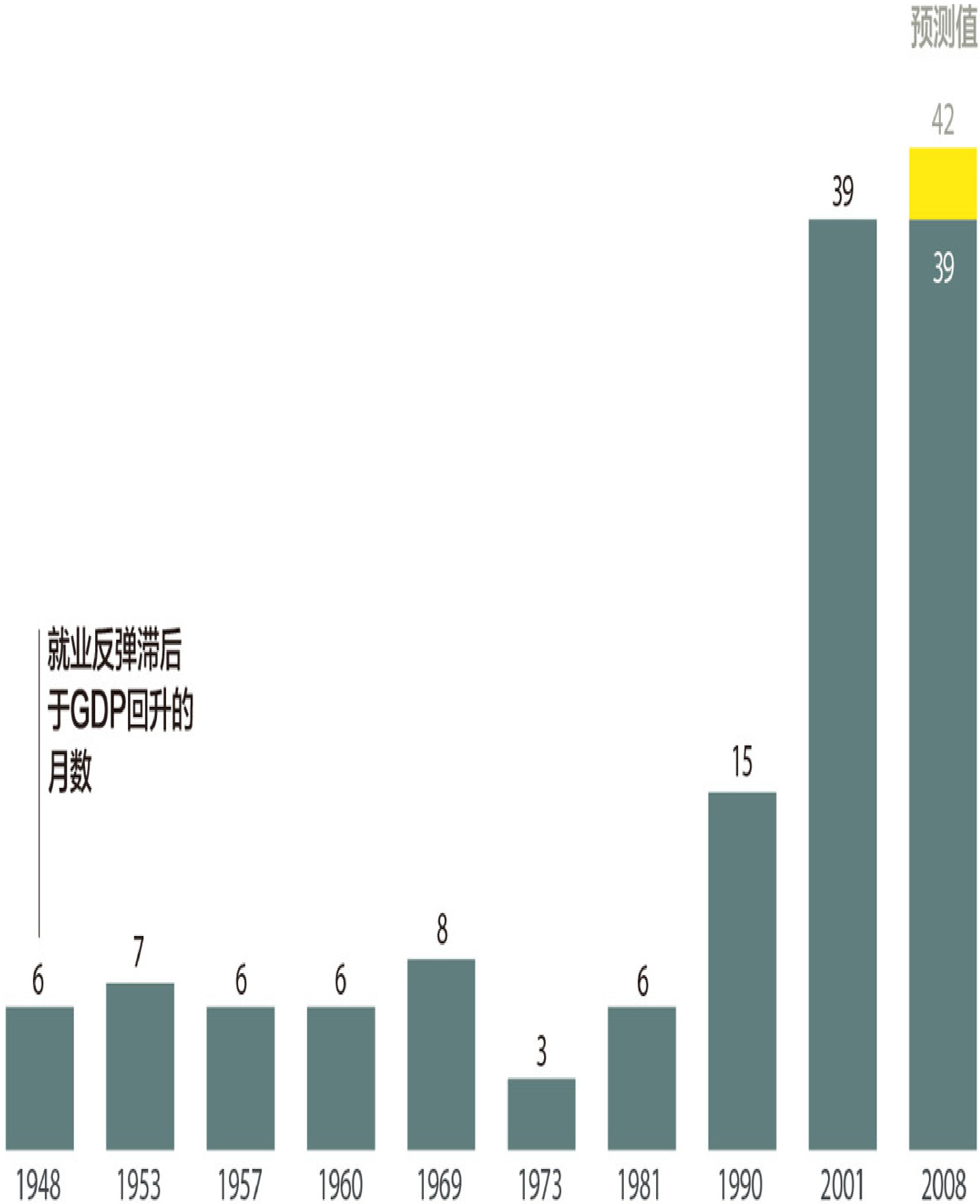
经过研究，我们厘清了管理者作茧自缚，不敢投入到他们认为高风险的创新活动的原因。在我们看来，如果能付诸实践，这些创新活动将为经济发展和就业状况做出最直接的贡献。我们希望，本文所提供的一些方法能抛砖引玉，推动该领域内更多研究和发展。

上述问题的症结在于，不同类型的创新对经济和公司产生的影响天差地别，然而人们却用完全相同且不完善的标准对它们进行评估。换言之，运用现行金融市场和公司使用的评估标准的结果，就是让缩减工作岗位的创新比创造就业机会的创新更具吸引力。这种标准来自一种过时的假设，借用作家乔治·基尔德（George Gilder）的话：资本是一种“稀缺资源”，人们应该不惜一切代价保护资本。然而资本已不再是稀缺资源，美国企业拥有1.6万亿美元的现金储备这一事实就是例证。要想让这些现金的回报率最大化，企业就必须转变将其视为稀有资源的看法。我们认为，与现金相比，吸引并有效配置人才，进而抓住发展机遇的能力才是当今真正的稀缺资源。要适应市场环境的变化，企业评估投资的工具以及对稀有资源的价值判断都亟需更新。

在提出解决方案之前，我们先要分析创新的类型。

无法带来就业的经济复苏

1948年美国经济衰退之后，就业状况的好转通常落后于GDP反弹6个月。然而从1990年，这种滞后性被大大拉长。在最近一次衰退后，距GDP恢复正常标准已经过去39个月，就业状况依旧没有赶上GDP回升速度。预计这种状况还要持续2- 3个月。



数据来源：美国劳动统计局、美国经济分析局和麦肯锡全球研究院

三种创新

在研究公司间竞争状况时，克里斯坦森提出过影响深远的颠覆性创新和维持性创新概念，这种分类是基于市场新进入者挑战传统公司统治地位的不同阶段。本文则聚焦于创新的结果——对经济发展的影响。这需要我们用不同的方式对创新进行分类。

性能提升型创新体现为新产品替代旧产品。一般情况下，此类创新产生的新工作岗位十分有限，因为新产品是替代性的，一旦消费者购买了新产品，就不会再购买旧产品，比如购买了一辆丰田普锐斯后，你不会再去买一辆凯美瑞。在《创新者的解答》中，克里斯坦森将这种创新称为维持性创新，所有成功的传统公司都会试图不断复制此类创新，因此会为其配置大量资源。

效率提升型创新是帮助公司以更低的成本制造成熟产品或服务，以便用更低价格出售给原有客户。我们将该类创新中的某些案例称为低端颠覆，它们常常会引发商业模式的创新。例如沃尔玛就是零售行业的低端颠覆者，同理，Geico公司（Geico是美国第四大汽车保险公司，是沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司投资公司的合伙人，其经营模式是通过削减大部分销售成本、降低认购风险使汽车保险卖得更便宜——编者注）是保险行业的低端颠覆者。此外，此类创新还可体现为流程改进，例如丰田的零库存生产系统。效率提升型创新有两个重要的作用，一是提高生产效率，这对保持竞争优势至关重要，但会带来痛苦的副作用：削减工作岗位；二是释放资本，使其运转更高效。丰田的生产系统让公司原本两年的库存周期骤减为两个月，帮助公司释放了大量资金。

市场创造型创新则是通过对复杂或昂贵产品进行革命性的改进，吸引新的消费者群体，创造出全新的市场。计算机的发展是此类创新的代表。最初大型机造价高达几十万美元，且仅供一小批专业人士使用；个人电脑则将价格降至2000美元，使消费者群体扩充至几百万人；现在智能手机只要200美元，从而将消费者群体扩充至全球数十亿人。此

类创新频繁出现，几乎形成了定律：只要某种产品或服务的技术或价格门槛极高，那么就有可能从中发现并开辟出新市场机会。

市场创造型创新有两个关键前提。一是要有能提高产量，同时降低成本的技术进步。二是要有新商业模式，即能够通过大幅降价，将非客户转化为客户的能力。如果运用得法，效率提升型创新也能将非客户转化为客户，从而成为一种市场创造型创新。最经典的案例是福特的T型汽车。由于本身设计简洁，加之福特独创的生产线系统，T型汽车的制造形成规模效应，造价大幅降低，让大多数美国家庭负担得起，福特从此开辟出私家车市场。同理，德州仪器和惠普采用固态元件技术，将低成本的计算器普及到世界各地的学生和工程人员。

进行市场创造型创新的公司往往能产生新工作岗位。随着客户不断增多，公司需要更多的员工来进行生产、分销、销售和后勤保障工作。此外，公司供应链的上下游企业以及依托创新形成的新平台上的合作伙伴，也会产生大量工作岗位。贝塞麦转炉于1856年获得发明专利，史无前例大幅降低了钢铁冶炼成本。安德鲁·卡耐基利用这种革命性技术建立了汤姆森钢厂，价格廉价的钢铁催生了铁路产业。在19世纪最后25年，美国钢铁业的雇员人数增长了3倍，在1900年达到18万人；20年后，铁路产业的雇员人数达到180万人。

降低成本的技术同刺激消费的市场远见相结合，将满足新顾客需求。这常常引发革命性创新。10年前，苹果公司试图寻找一种价格低廉，轻巧便携的音乐储存介质，让人们能随时随地享受音乐。得知东芝正在开发1.8寸硬盘，苹果公司意识到机会来临，此后它不仅开发出iPod，更创建了以iTunes为中心的平台商业模式。如果特殊玻璃和材料制造商康宁和电信公司Global Crossing当年没有铺设足够多的低成本暗光纤网络，谷歌、亚马逊和Facebook也许根本不会存在。

市场创建型创新的发展需要资本，甚至是巨额资本，但同时会产生大量工作机会，当然创造就业机会不是创新目的。每时每刻各行各业中都有效率提升型创新发生。如果运用得当，我们就可以大幅降低产品

成本，并使产品更易于获取，这样就不必削减工作岗位，甚至能创造新就业机会。

3种创新的不同组合，都会对国家、行业和公司的发展起到重要作用。如果能将用于效率提升型创新的资本投入到市场创造型创新中，我们的经济将受益匪浅。然而这种假设实现的难度颇高，我们将在后文中阐述。

我们需要一场革命吗

金融圈的游戏规则已经根深蒂固，要带来真正的改变，我们几乎需要一次现代版马丁·路德宗教改革，理由有三：

Thesis 1

我们需要新方法来评估对创新的投资。华尔街对成功标准的定义影响了大部分人对投资的选择。我们越来越重视净资产回报和内部回报等财务指标，导致企业越来越倾向于能削减成本，减轻资产的创新。这导致企业将提高效率的创新作为最优选择，持币观望次之，再次才是带来就业机会的创新。

Thesis 2

我们不再需要小心翼翼地积攒资本。目前资本充足又廉价。企业应该利用这些资本，而非囤积。企业的资源分配流程无法反应出当前的经济环境和资本市场。投资回报门槛并非神圣不可更改，可以也应该随资本成本的改变而变化。

Thesis 3

我们需要新工具来管理稀有和昂贵的资源。例如，我们如何衡量在培养人才方面的投资？如何衡量企业吸引和留住人才的能力？我们是否应该将时间作为一种珍稀资源？

被恪守的旧信条

回到开篇的问题：公司为什么青睐削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之？答案是一个未经验证的经济假设：资本使用效率是判断公司表现的惟一标准。这种假设根深蒂固，几乎已成为信条，它严重影响了投资者和管理者对市场机遇的判断。我们将这种现象称为“资本主义的窘境”。

让我们追溯这一经济假设的来源。西方经济学的一个基本原则是，如果制造产品或服务的原料供应充足且价格低廉，例如沙土，人们就不会珍惜这种资源，甚至会挥霍浪费。但稀有昂贵的资源则必须小心谨慎地管理。一直以来，资本是稀缺昂贵的资源。因此投资者和管理者都被灌输这样的信条：要让每一美元资本带来的收益和回报最大化。

今天我们依旧需要谨慎管理稀缺资源，但资本已不在其列。贝恩最近的分析很好地阐述这了一观点，该分析认为，目前已经进入到“资本极度过剩”时代。贝恩预计，当今全球金融资产总和是同期产品和服务产出值的10倍，随着新兴经济体金融部门的发展，到2020年，全球资本还会增长50%。我们其实已经淹没在资本的海洋中。

由于人们笃信资本效率的重要性，金融界衡量利润能力的工具，早已不是美元、日元和人民币，而是净资产回报率（RONA），投资资本回

报率（ROIC）和内部收益率（IRR）等财务指标。这些指标仅是分子与分母的简单之比，却给管理者带来了更多提升业绩表现的手段。为了提升RONA或ROIC，管理者一般通过提高利润来增大分子；如果这样做有难度，他们就会致力于缩减分母——公司资产，也就是尽量外包。同样，他们既可以通过提高利润，也可简单地缩短回报周期来提高IRR；要知道，在利润不变的情况下，只需投资那些短期见效的项目，IRR就会自然提高。

相比之下，创造型创新就没有这样的投资吸引力。因为这类创新的投资回报期需要5到10年，而效率提升型创新只要1到2年就能见效。更糟糕的是，前者需要大量资本才能形成规模；而后者则会减少公司资本规模。此外，效率提升型创新的风险看起来要小得多，因为其市场已经存在。当你用财务指标衡量这些创新时，效率提升型创新无疑会胜出。

长期投资者在哪里

有人想当然地认为，短期投资者青睐上述财务指标；而机构投资者会更看重长期价值创造，后者的投资可以抵消投资短期化倾向。实际情况却与这种猜想大相径庭。养老基金是全球规模最大的基金种类，总资产超过30万亿美元，仅美国养老基金规模就近20万亿美元。理论上，养老基金应该最具耐心，然而大部分养老基金都没有展现出应有的耐心，它们甚至还引领了追求短期回报的潮流。我们的合作者剖析了养老基金这种“自相矛盾”的行为模式。造成这种现象的因素非常复杂，包括整体回报率低，潜在的未履行出资承诺和人均预期寿命增长等。这些因素致使养老基金的成长速度不够快，无法履行日益沉重的义务。因此它们不得不追求短期回报，并要求被投公司及其管理者达到苛刻的要求回报率。如果无法调整过高的收益预期和要求回报率，未来养老基金的发展就愈加艰难，从而形成恶性循环。

风险投资基金（VC）一般被认为不太在意公司的短期回报，因为它们对市场创建型创新更感兴趣。很多VC确实如此，但也有很多VC热衷于投资那些从事性能改进型和效率提升型创新的初创公司，这些公司创业就是为了在一两年内出售给大行业孵化器。我们的合作者在与VC沟通时发现，很多VC青睐的创业计划都有同成熟公司一样清晰明确的市场定位。

降低资本成本会鼓励管理者和外部投资者冒险吗？从技术角度来看，目前资本成本确实很低，美联储的再贴现率已接近零。然而问题是，企业界和投资者从未从中受益，主要是由于苛刻的资本回报率要求推高了实际的资本成本。创业者经常在商业计划里宣称，投资者能得到5倍的投资回报，VC对回报率的要求更高。就连公司内部商业计划也通常要求20%- 25%的回报率，因为回报率必须与企业历史权益资本成本持平。投资者和管理者都被灌输：投资价值计算要以企业成本为基础，辅以不同风险系数的加权。因此当真正寻求资金投入时，资本成本要远高于零。

另一个不为人知的事实是，投资者获得的实际投资收益在不断减少。与此前情况大不相同，如今任何一个有前景的商业机会都会被大量公司和投资者觊觎。激烈竞争导致交易成本上升，使投资回报大打折扣。近10年来，VC投资的总回报率每年都在递减。威廉·萨尔曼（William Sahlman）教授将这种现象称为“资本市场近视症”。

每年美国公众公司的商业计划都会涉及对新市场的投资。只要对这些公司的研发预算稍加留意，你就会发现，只有很少一部分预算被投入到市场创造型创新中。还有一部分预算用于性能改进型创新，绝大部分预算则用于效率提升型预算，比例之高甚至超过公司管理者的预计。我们的合作者还提到了近年来逐渐流行的“研发成本回报指数”（RORC），该指数是当年利润与上一年研发费用的比率。该指数的出现使得公司更加偏爱前两类创新。

令人失望的是，目前的资本分配更青睐那些瞄准现有客户的投资，而对新市场中高成长、高利润的机会视而不见。这导致了悖论：企业在看似容易获利，实则竞争惨烈的成熟市场中激烈拼杀，却不顾在规模、利润和机会方面的广阔蓝海。本文一位合作者是一家老牌《财富》100强制造企业的产品经理。他告诉我们："我们已经抛弃了投资组合的概念，几乎每一项投资的目标都是要提高公司的关键财务指标。"其结果就只能是那些旨在提升效率的短期计划泛滥。"如果我提出不同意见，上级的反应是'这个点子听起来很有趣，本财年结束后我们再讨论吧'"。

这些问题彼此关联，相互作用，其结果是，原先为资本主义系统提供润滑作用的机构失灵。尤其是银行，它们对为实体经济服务的商业贷款缺乏热情，而这些贷款是中小企业的生存命脉。银行惜贷也会对银行系统自身造成永久性伤害，因为新的借贷机构会应运而生，填补银行留下的市场空白。美联储的作用也被削弱，因为美联储刺激经济的两个主要手段是加强货币供给和维持低利率，然而目前利率已不再是企业成本结构中重要的组成部分。

这就是资本主义的窘境。按照现行的投资评估指标（例如净资产回报率），那些聚焦于长期投资的行为反而会损害大部分投资者的利益。我们越是想将资本回报最大化，我们获得的回报就越少。资本主义的核心是对开拓新市场进行资本支持，然而目前的资本持有者却对资本主义失去了兴趣。如果任其发展，资本主义的窘境会将迫使我们进入"后资本主义时代"。亚当·斯密曾说，"看不见的手"会高效地分配资本和劳动力，将它们带向价格和回报上升领域，反之资源就会撤离。在"后资本主义时代"，由于资本成本的降低，"隐形的手"失去了指导作用，无法把资本引导到最需要它的地方。

当世界被资本淹没

在美国的大型半导体公司中，英特尔是惟一自己制造芯片的厂商。如果你用资本回报率来衡量利润能力，那么其他公司的利润应该比英特尔高得多。理由很简单，将生产外包给台积电这样的制造商可将减轻资产，从而减小比值中的分母。

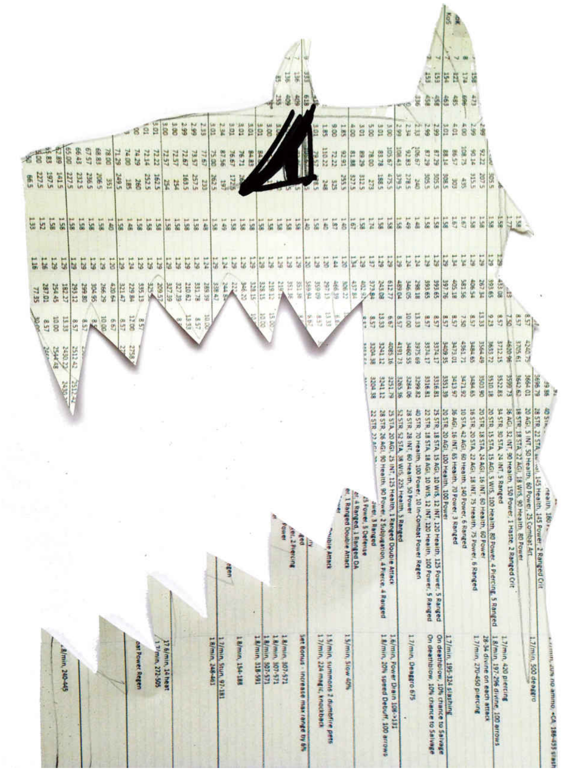
2009年，克里斯坦森与台积电的创始人张忠谋会面，两人讨论了这种现象。张忠谋曾经在德州仪器任公司“二把手”，后来返台创建了台积电。在2009年，台积电生产了全球一半以上的半导体电路。

克里斯坦森对张忠谋说：“当客户将生产外包给你的时候，相当于从资产负债表上将资产剥离给你，他的资产减少，你的资产增多。无论如何，双方的决策只有一方是正确的。”

张忠谋回答道：“如果你用不同的衡量方法，双方都可能是对的。美国人喜欢比率，就像RONA、EVA、ROCE等。我一直在寻找，然而至今没发现一家银行接受这些比率为存款结算方式，银行只收货币。现在到处都是廉价的资本，美国人为什么这么害怕使用资本？”。

四方法重建

造成问题的原因简单直接，但解决问题复杂困难得多。下面我们将提供4个值得探索的方案。



引导资本流向

与资本供给方不同，资本本身是可塑的，特定的政策可以引导资本流向。我们将今天的资本分为3类，其中大部分资本是迁移性资本，它们不停流动，没有固定方向。投资后，迁移性资本会尽可能快地退出，在此之前，它们还会拿走尽可能多的其他资本。第二种是避险资本，大部分此类资本以现金和等价物的形式，栖身在企业的资产负债表上。由于其避险的天性，企业宁愿固步自封，也不愿冒险去投资。最后一种是创业型资本，这种资本一旦被投入到公司中，就不会轻易退出或迁移。要摆脱资本主义的窘境，我们需要想办法将前两种资本转化为创业性资本。

一种方法是通过税务政策。本文合作者建议对金融交易征收托宾税，遏制高频交易，从而将资本推向创新投资。设计和实施新托宾税绝非易事，然而越来越的学者和从业者都建议，延长股东的持有期会对资本起到引导作用。

从企业角度讲，公司可以奖励忠诚的股东。我们的合作者提出了几种方案，其一是让股东权利随持有时间增加而增加，就像员工股票期权一样，随着时间推移逐步增加股东的投票权。提案者向我们解释：那些投机者持有股票的时间只有几周或数月，他们凭什么拥有和长期股东同样的投票权？另一种方法是设置奖励股票或奖励分红机制，人们将其称之为L股票。其中最流行的一种L股票方案是，如果股东在某个特定时间段持股，那么他们将会获得特定时间期限和特定价格的认购权证。

这些提高股东忠诚度和促进长期投资的方案还处于实验起步阶段，各方博弈将会影响到其效果，但已经越来越多地出现在股东大会的公告和招股说明书中。

革新商学院教育

我们必须痛心地承认，出现资本主义窘境在很大程度上要归咎于商学院，包括我们任教的哈佛商学院。在进行商业和管理学教育时，我们总是循规蹈矩地把学科分开，而很多学科知识必须要在交叉互动的情况下才能正确理解和掌握。而现行的某些成功标准常常浮于表面，极端情况下甚至误导学生。

在大多数商学院中，战略和财务课程都是分开传授的，好像战略的设计和执行不需要财务的支持。然而在现实中，即便最优秀的战略也要受财务部门的制约，除非我们能找到一种新的方法，让这两个部门最大限度发挥各自优势，协同制定投资决策，否则财务指标永远比战略更重要。如果我们无法改进这种“竖井式”的学科设置和教学方法，即便最顶尖的商学院也会逐渐落后于公司和未来管理者的实践需求，而这些学院毕业生的目标正是担任公司未来管理者。

此外，商学院不会教授学生资源分配带来的复杂作用，这导致商学院毕业生完全不了解投资决策对公司其他部门的影响。对此一位合作者说：“关于如何选择投资项目，我们只在哈佛商学院的财务入门课程中

学到一些皮毛。”直到从商学院毕业，很多关键的课题也未被涉及，例如：如何辨认长期投资机会？在评估对新市场投资时，用何种指标估算未来现金流？如何进行创新将非客户转化为客户？传统的IRR和NPV指数应该在那些情况下使用，而在哪些情况下它们会具有误导性？在企业中，各个职能部门都相互合作且互动频繁，商学院的不同院系必须对这种现实做出反应。

协调战略和资源配置

关于资源配置对市场创造型创新的歧视，合作者讨论了一系列解决方案。这些方案的共同出发点是，在机会评估中调整资本的风险成本。如果能了解资本的真实成本，人们进行长期投资的动力就会增强。

大部分合作者还指出了提高研发开支透明度的必要性。例如设立一种“创新积分卡”，管理者可以将研发开支分配给不同的创新类别。这种方法为管理者提供一个内部工具，用来分析公司的创新流程和蕴含的发展前景。

解放管理者

很多管理者希望进行长期投资，然而常常会感到有心无力。如今投资者持股期的中值是10个月，因此高管会面临短期回报最大化的压力。很多高管担忧，如果他们无法达到财务指标，就将自身难保。管理者的工作因此退化为利用各种手段提高财务数据，为股东带来短期收益。

在大多数公司中，无论公司上市与否，尽管有很多短期投机者，但还存在着大量战略投资者。两类投资者的利益已发生分歧。要满足一方的诉求，另一方的利益就会被损害。再完美的战略也无法为所有股东带来最大化的收益，惟一可行的方法是最大化企业的长期价值。管理者和商学院的职责就是开发出新的工具来支持这种做法。首先他们要

做的是将财务指标视为决策的辅助工具，而不是战略的替代品（详见“战略决策快餐化”）。

问题不在于工具，而在于我们自身。就像一位合作者提到的，工具和指标的作用从未改变，ROA是资产回报率；DCF是现金流折现法。问题在于我们理解和应用这些指标的方式。几十年前，德鲁克和莱维特呼吁管理者不要被产品和标准分类所束缚，要记住企业存在的惟一目的就是创造客户。如今我们要重拾这一管理精神。

当人们无法理解周围环境及其产生原因，就会陷入窘境和矛盾的陷阱。这就是为什么创新者的窘境曾让无数明智管理者无计可施，坐以待毙。一旦了解窘境产生原因，管理者就能在面对颠覆时有效应对。现在我们正面临资本主义的窘境，我们希望本文能敲响警钟，让更多的人参与到我们工作中，找到有效解决方案。这不仅仅关系到某个人或某家公司的利益，更是为了我们所有人的长期福祉。

战略决策快餐化

就像分量充足，价格便宜的快餐导致肥胖症和糖尿病的流行，电子表格的出现让公司在战略制动中过度依赖财务指标。

1978年，一位哈佛商学院的学生发明了电子表格。此前，计算财务指标是一件繁琐的工作，毕竟当时常规的财务工作只能依靠功能简单的计算器。财务指标一般仅供参考，很少有人依据其制定投资决策。

电子表格的出现，让分析师可以轻松建立公司的财务模型，测试不同变量对公司价值的影响。有了这种强大工具，20岁出头的华尔街分析师也可以教资深CEO如何运营公司。不仅如此，如果

CEO无法达到这些财务指标，他们还会被华尔街惩罚。这个游戏的规则制定者就是华尔街的财务分析师，他们设计电子表格的初衷就是预测CEO何时无法达到预期财务目标，以便做空该公司。

Intuit公司的创始人兼哈佛商学院校友斯考特·库克（Scott Cook）认为，在创新过程中，公司过早地聚焦于财务结果，导致公司的雄心壮志被浇灭。他认为，财务指标实际缺乏指向作用，“每一个悲惨失败且付出高昂代价公司的背后都有一张漂亮的财务报表。”Intuit的产品开发团队在产品研发前不用上交财务报表，他们会专注于“我们如何最深刻地改变人们的生活”，库克说。

实际情况中，有太多的高管将判断和决策的工作交给了除了方便之外并无其他好处的电子表格。简言之，由于电子表格，很多投资计划在对话开始前就已经夭折。

（ 返回阅读原文 ）



克莱顿·克里斯坦森是哈佛商学院Kim B.Clark商业管理教席教授。德里克·范贝弗是哈佛商学院资深讲师

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。

聚光灯 Spotlight

“互联网时代组织变革”之策略篇

一切为了领先

陈春花 | 文

李剑 | 编辑



互联网让个体能力变强，令动态竞争及跨界融合更为普遍，这些变化与组织之间存在天然的矛盾，组织代表稳定，互联网带来变化，二者冲突才是今天互联网经济对传统企业挑战的本质。在这个易变的互联网时代，组织究竟该如何应对?

无论传统企业还是新兴企业，组织是否需要变革，最核心的要求是对主营业务的成长空间和领先性进行判断。组织用什么形态，最重要的是看组织在竞争中所处的状态。

过去几年，一批互联网企业在短时间内迅速崛起，展现出某种颠覆力量，它们快速迭代与灵活多变的特质让很多传统企业感到无所适从。扁平化、网状结构、多任务和项目制等词汇变成热门，商业领袖也热衷谈论所谓的互联网思维。有些传统企业唯恐被替代，甚至开始探索相应的组织变革，比如海尔的人单合一、苏宁的互联网零售转型等等。

毋庸置疑，互联网正在重塑整个商业世界。如今的市场和经营环境已变得和以往大为不同。从根本上来说，互联网带给商业世界三个主要的冲击：第一，互联网让个体能力发生变化。原来的个体能力是有局限的，如果个体不在一个组织里面就很难获取资源，但是现在互联网让个体具备了极强的主动权，他们离开组织也能做事。而且今天的个体非常活跃，他们渴望自由，不愿意被限制在一个结构里面，同时希望自身的价值能够真正被承认和衡量。这一点对传统企业和组织的挑战特别大。第二，互联网改变了企业的竞争状态。原来组织在面对竞争时，可能处于相对稳态，但是现在这个稳态被打破，企业会一直处于动态竞争之中。第三，互联网让跨界竞争变得普遍。现在的组织不可能仅在行业内竞争，更多时候还需要考虑跨界竞争，后者如今已经变成竞争的常态。这些改变对所有组织而言都意味着挑战。

但是，组织本身却承担着几个极为重要特点：首先，组织是用来实现目标的；其次，组织必须通过分工来形成自己的力量，然后再去完成功能；再次，组织很大程度上是为了解决稳定性问题，组织带来的稳定性有利于绩效的获得；最后，组织的局限性在于面对不稳定和变化的时候很被动。

由于个体能力变强、动态竞争以及跨界融合等新的变化出现，这些变化又与组织之间存在天然的矛盾，组织代表稳定，互联网带来变化，这二者的冲突才是今天互联网经济对传统企业挑战的本质。那么，在这个新的、易变的互联时代，传统企业和组织究竟该如何应对?

目标是第一位的

从组织的特点来看，首要的是必须明确目标。这既是组织的功能要求，也是合理安排组织结构的前提，因为只有当目标确定后，才可能对整个组织进行合理设计。如果一家企业的目标是提供产品、成本和质量，也就是传统企业的最基本目标，那么稳定的组织、合理的流程相对来说是承担这些功能的最佳状态。但是，如果企业的目标是不断地进行创新、迭代和变异，那么就需要一个动态的组织与之匹配。所以，组织变革与否，判断的核心首先应该是企业承担的目标，以及它在市场或行业中的基本诉求。这一点必须非常明晰，然后才能判断和选择组织的状态。

比如，很多企业的共同追求都是效率和成本控制，确定目标后就需要找到合适的组织形态来完成它。假如一家企业拥有庞大的组织结构、管理层级太多，就很难达成这个目标。因为指令太远，既不会有效率，也很难控制成本。因此，选择与效率匹配的结构就必须把组织单元划小，并且贴近市场。很多互联网企业的组织结构就是这样，因为其产品必须高效，所以它们把经营单元划得很小，像阿里巴巴会有28

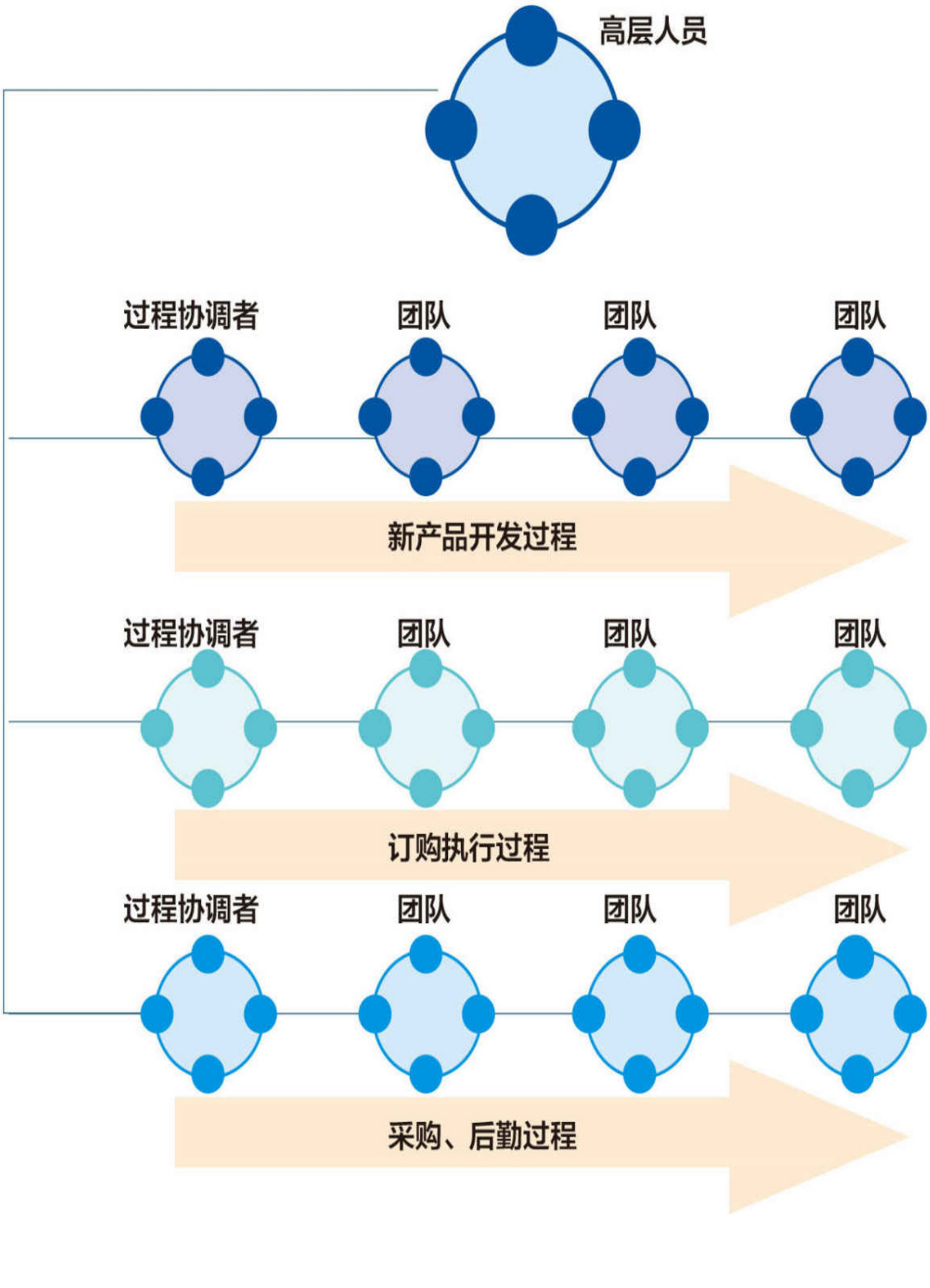
个事业单元，而腾讯则采用项目制。需要注意的是，传统企业海尔目前正在进行的人单合一、网状结构变革，试图推动企业在新的商业环境下转型，肯定是有益的尝试，但最重要的事情依然是明确自身的目标。

追求高效的组织结构还有好几种，其中一种是老板说了算，这是性价比最高的，因为决策很短、效率很高，很多小型私营企业会采用这种方式，可以称之为简单结构或者一人结构；还有一种叫专业性结构，或是职能结构，就是请各个领域的专家来行使职能，通过分工来完成目标；另外一种结构是事业部制，即让决策权靠近真正做经营的人，这是华为所选的方式——让听得见炮火的人去做决策。

今天，许多的互联网企业仍然处于创业阶段，因此它们的目标可以时点化、阶段化，在完成一个目标之后，它们才能设定下一阶段的目标。由于互联网的进入成本较低，如果一个项目完不成，它们可能就会放弃这个项目。但是，传统企业却不是这样，它们的进入成本很高，举例来说，假如买设备花费很大，设备的成本分摊和折旧可能需要10年，那传统企业肯定就得做10年。因此，传统企业的目标不太容易时点化和阶段化，实现周期也要比互联网企业长得多。

某种程度上，互联网企业的成功其实是商业模式成功，无论小米还是阿里巴巴都是这样。传统企业的成功则需要经过了几十年甚至几百年的竞争。如果把互联网企业的目标拉远，时间周期拉长，它们同样会面临与传统企业一样的管理困境。因为长期竞争对于企业的团队能力、品牌等等很多方面都会有新的要求，企业就需要按照真正的组织体系去运作。

传统的横向组织结构


高层人员
过程协调者
团队
团队
团队
新产品开发过程
过程协调者
团队
团队
团队
订购执行过程
过程协调者
团队
团队
团队
采购、后勤过程

数据来源：J.A. Byrne(1993), The Horizontal Corporation. Business Week, 20 Dec.,76-81.有修改。

例如，雅虎和微软早期都是基于新发现去创新，然后让创新产品化，这个过程它们都发展得很快。但是，当这些最初的发现与创新变成一个固化的产品，企业接下来的目标变成需要不断超越和再次创新的时候，它们遇到的问题和传统企业并没有什么区别。这些曾经的新兴企业也会产生大企业病，像雅虎现在有些走不动了，微软这两年归于沉寂，其中的原因就是最初新发现的产品在成熟后，它们没有再去寻找新的机会和创新产品，而是让整个组织去维护这个主营业务，因此主营业务会变得固化，而固化之后就是僵化。

分工不等于分权

事实上，互联网并没有改变传统企业的目标，传统企业依然要提供高性价比的产品。那为什么它们现在会遭遇这么大的挑战？问题的核心在于如今个体的能力发生了改变，组织的稳态属性对于今天的个体来说是完全冲突的，以前个体离开组织做不了什么事情，现在的人离开组织仍然可以做事，因为只要在互联网上做就可以了。互联网让个体能力和需求发生改变，使得个体与组织的依赖关系变得完全不同，这是传统企业真正需要面对的冲击。

互联网企业为什么能在最近几年迅速崛起？原因是它们一开始就和互联网时代的个体属性相符，它们基本上是项目制，项目制的好处之一就是没有固定的组织。这种制度有点像体育运动队，要去打世界杯就临时组队，找最好的球员组织起来去打，打完了就解散。这里面的特点是有明确的时间截止点，有明确的目标和角色，如今很多人都喜欢

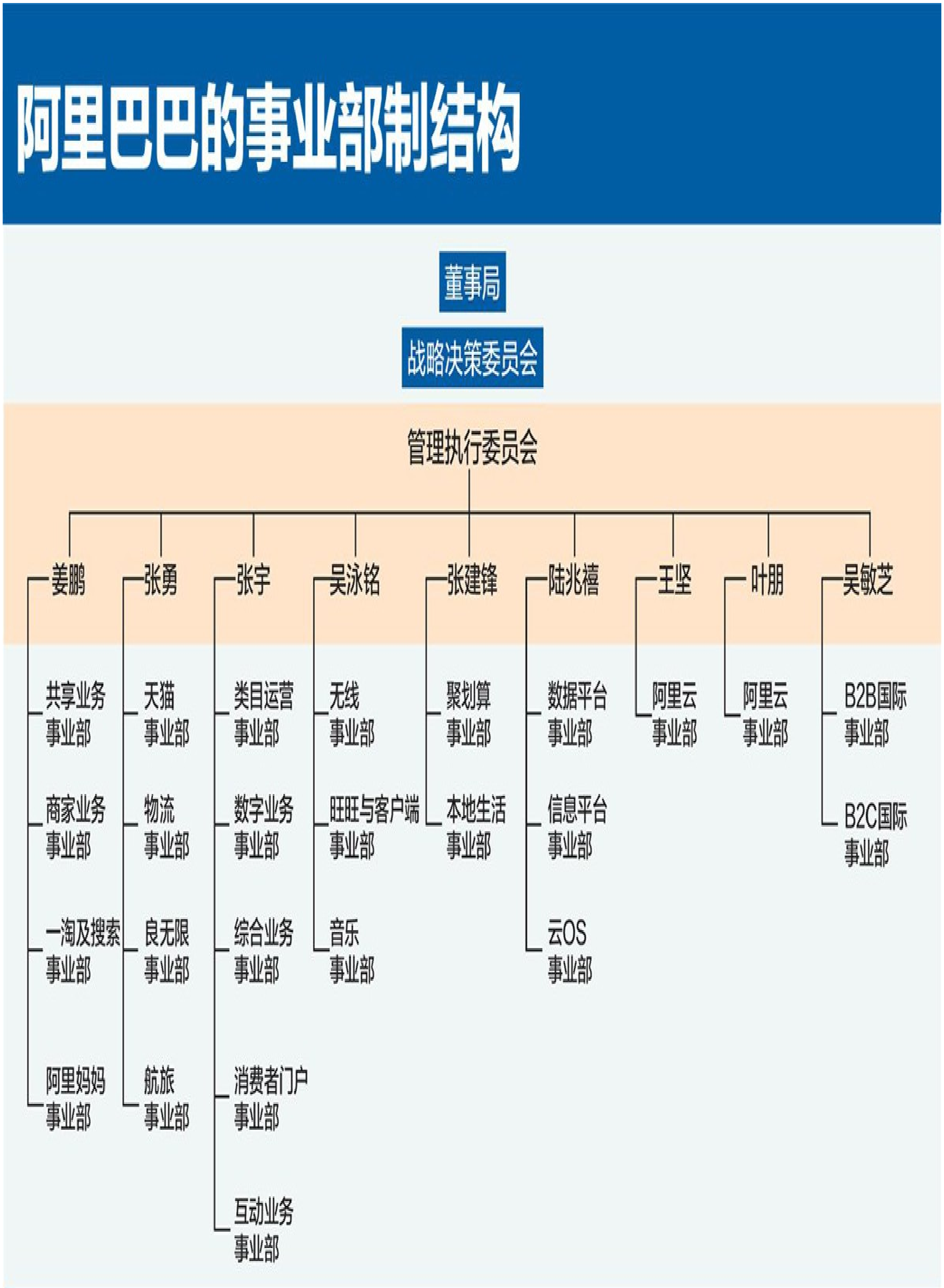
这种形式，因为它会让你的人生能够被规划和相对自由，而不是被锁定在一个组织里面。

在传统企业当中，个体很难知晓明确的目标和角色，他们在组织里面奋斗，但是不知道奋斗完之后，最终公司会不会真正认可他们的价值。传统的企业和组织也不太适应项目制，它们没有具体的时间截止点，必须一直奋斗，否则稍有松懈就会被取代。

除此之外，传统的中国企业管理，普遍对“管”这个字看得太重，不明白组织本质上是通过分工来进行协作。大部分经理人习惯看重权力，觉得要说了算才行，但是他们不知道组织并不是拿来分权，而是用来分工的。分工的核心应该是分配责任，责任与目标相对应。基于承担的目标和责任，相应的权力也就分配了。

可是，很多人经常会把这些东西忘了，仅仅关心权力和利益，甚至只关心谁说着算，也就是决策权，一旦认为说了不算，那么没有人会对组织的责任和目标负责。

但是，现在的互联网体系并不太在意权力和权威，项目制的时间周期都很短，产品的迭代非常快，互联网经济惟一相信的就是结果，因为它是在合作和平等的基础上形成的。比如，起初QQ很厉害，但微信出来后你就得服气，再过两年如果出现一个打败微信的产品，那微信也得服气。互联网企业在很短的时间就可以得到检验，相应的权力和权威不会持久，项目完成后会被拿掉或者消散，所以它们的组织更倾向于分工协作，更加平等、平滑，在这个过程中人们心态也都很简单。传统企业应该看到互联网企业的这些优点，在变革之时需要明白组织是通过分工来完成功能，而不仅仅是在分权。


阿里巴巴的事业部制结构
董事局
战略决策委员会
管理执行委员会
姜鹏
共享业务事业部
商家业务事业部
一淘及搜索事业部
阿里妈妈事业部
张勇
天猫事业部
物流事业部
良无限事业部
航旅事业部
张宇
类目运营事业部
数字业务事业部
综合业务事业部
消费者门户事业部
互动业务事业部
吴泳铭
无线事业部
旺旺与客户端事业部
音乐事业部
张建锋
聚划算事业部
本地生活事业部
陆兆禧
数据平台事业部
信息平台事业部
云OS事业部
王坚
阿里云事业部
叶朋
阿里云事业部
吴敏芝
B2B国际事业部
B2C国际事业部

双击可看大图

变革是为了领先

无论传统企业还是新兴企业，组织是否需要变革，最核心的要求是对整个主营业务的成长空间和领先性进行判断。组织究竟用什么样的形态，最重要的是看组织在竞争中所处的状态。

为什么没有互联网的时候，传统企业并没受到这么大的冲击，原因就在于那个时候它们的成长空间和领先性足够大。但是，因为互联网带来跨界融合与竞争，跨界打破了传统企业原先的成长空间和领先性。当企业的领先性表现不出来，成长空间又不够的时候，就会出现所谓的转型困难，这是固有组织形成的阻碍，因为大家都习惯了原有组织体系的思维方式和工作方法。

如果成长空间和领先性足够，那么问题不会暴露出来，也就不需要进行组织变革。组织形态最好的类比对象是体育，体育是所有组织结构当中最能激发个人潜能的，而且本身就是竞争，目标都是要超越。比如，中国体育的举国体制，能够让乒乓球、羽毛球、跳水等项目在竞争中保持领先，那这种组织结构就应该延续；足球和篮球变成俱乐部制后并不成功，也许这种组织方式或者组织运行的结构就应该放弃。当固有组织能够帮助你保持领先，就可以保持它；当这个固有组织不能让你保持领先，那你自己肯定也得打破它，因为在市场上你已经输了。

如何判断领先性？有很多具体的方法，其中平均增长率是简单易行的指标。如果一家企业的平均增长率低于行业平均增长率，那就需要考虑组织变革了。道理很简单，现在是行业第一，但是增长率低过平均水平，可能很快就会被第二超越，从而丧失领先性。

至于如何进行组织调整，需要把握的应该是行业中的关键成功要素。举个例子，手机这个行业的关键影响因素是技术替代，当智能手机技术出现的时候，诺基亚的变革核心本应该是这个技术，但那个时候它的主营业务太盈利所以难以放弃，最后反被苹果赶超。因此，组织变革和调整的目的不应该是企业暂时的盈亏，而是如何让组织在市场中保持领先性。

突破变革难点

假如企业的领先性和成长空间并不足够，目标也决定组织必须变革，那企业的领导者就需要提前认识到组织变革的难点，以及为可能的阻碍做好准备。

变革会影响当期盈利。组织进行变革，企业本身需要投入。中国企业进行组织变革之所以很辛苦，就是因为企业本身积累的盈利空间并不足以支持组织变革。

但为什么像IBM、微软这类企业变革起来显得相对容易，主要是因为它们在企业长期的发展当中养成了为变革做好投入储备的习惯，比如微软账面上永远会有500亿美元的现金和短期债券，再比如IBM在卖掉硬件业务之后，也有大笔的钱投入买下49家新公司去做软件和服务。很多国内企业进行变革的时候并没有这个投入储备，因此只要变革就会影响到当期和造成波动，成长空间不够以及准备不足就会给组织带来风险。所以前IBM总裁彭明盛说，“变革当趁好时光”，企业在状况好的时候就要变。

组织变革意味着淘汰落后、增添新的东西。对于落后的调整，代价是非常大的，但变革就是要把旧的东西抛弃，然后再引入新的要素。因此，作为管理者需要具备极强的心理承受能力，不仅要说服老板或者

股东，还要让企业里的每个人都相信这种调整是必须的，这是组织变革中的又一大难点。

在组织转型和变革中，必然要面对利益群体的打破。为什么组织变革要在状况好的时候实行，也是因为企业在状况好的时候容易做出利益补偿。原先的利益格局被打破，如果不进行补偿就有可能被颠覆，从而导致变革夭折。管理者应该记住，在变革的时候，企业和组织一定要有利益补偿机制。

正是由于组织变革会面临诸多阻碍与难点，因此对于互联网时代的组织变革，不应过早下成功或是失败的结论。在新的商业时代，应该鼓励组织进行变革探索，即便不成功，变革本身也是对的，因为不变，它可能已经死了。



陈春花 是新希望六和股份有限公司联席董事长兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年8月刊。

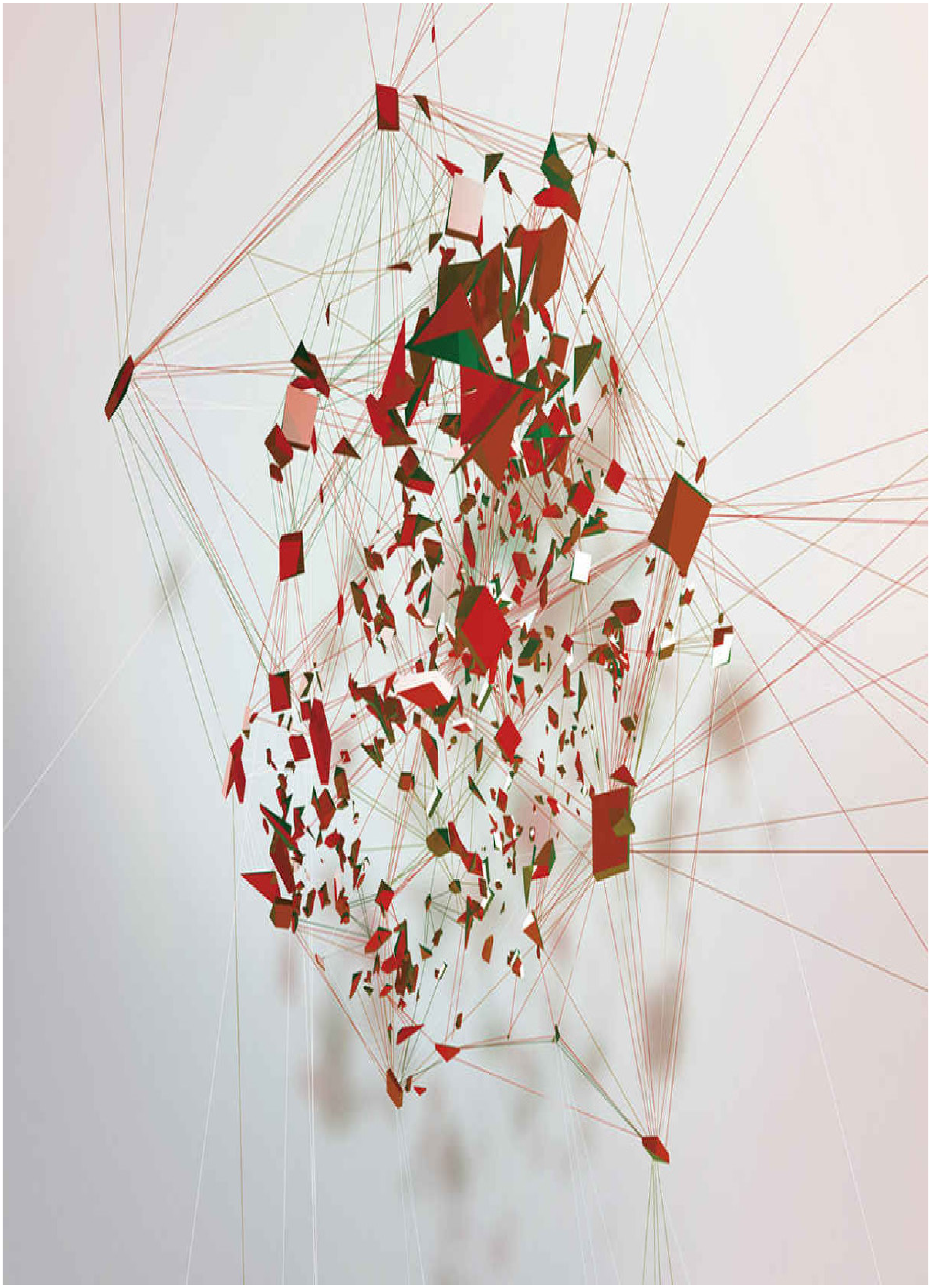
聚光灯 Spotlight

“互联网时代组织变革”之实践篇

动态组合之道

王钦 | 文

李剑 | 编辑



互联网时代，企业之间的竞争将是用户选择权的竞争，企业组织将是资源和用户之间的双向交互平台。实际上，海尔和小米的组织变革实践，探索的是如何做到同用户零距离，如何架构起快速配置资源的平台，并动态释放平台的同边和跨边网络价值。

核心观点

现象

移动互联、大数据和智能制造等技术的加速应用，促进数字化商业基础设施加速形成，面对这场“技术地震”，人类社会需要什么样的企业组织？或者说，何种组织才能在这场“地震”中生存下来？

分析

在互联网时代，用户和企业之间的距离可以无限接近，商业机会蕴藏在同用户零距离的接触中。因此，如何做到全员面向用户，同用户零距离，是组织变革面对的第一项挑战。其二，新商业环境下，企业组织要变成资源和用户之间的双向交互平台，释放平台的同边和跨边网络价值，否则，企业组织将失去存在的价值。

方法

笔者认为，在互联网时代能够驱动企业“组织变革”的方法论有以下4点：1．源动力：“自以为非”的文化基因；2．中性思维：拓展变革空间；3．行动方法：开放快速迭代；4．变革艺术：动态组合之道，包含“虚实组合”、“上下组合”和“内外组合”。

移动互联、大数据和智能制造等技术的加速应用，促进数字化商业基础设施加速形成，它不仅会带来生产方式的变化，更会带来生活方式、社会结构和资源配置方式的深刻变化，一场数字化商业变革浪潮已然涌起。

面对这场“技术地震”，人类社会需要什么样的企业组织？或者说，何种组织才能在这场“地震”中生存下来？这已成为企业界不容回避的问题。一时间，“天变了”、“互联网焦虑症”、“互联网思维”等热词扑面而来，但“行胜于言”，企业在行动上如何应对这场变革才是关键。

同“用户零距离”的组织

看一个组织，我们通常会看它的报告体系，就是向谁来汇报。在很多口口声声以用户为中心的组织中，依然是向上级领导汇报，对上级领导负责，让上级满意，而不是直接倾听用户的声音，感受用户的体验，对用户负责。“上级”是各种行为的裁判，“用户”和企业之间存在着巨大的距离。在互联网时代，用户和企业之间的距离可以无限接近，他们可以无缝隙实时连接，商业机会就蕴藏在同用户零距离的接触中。因此，如何做到全员面向用户，同用户零距离，是组织变革面对的第一项挑战。

企业有产品、有市场，但是没有可以看得见、连得上、听得到的“用户群”，这就是我们同用户的距离。在互联网时代，有的企业能够建立员工同用户之间最直接的连接，小米公司就通过小米论坛和MIUI（米柚）论坛实现了线上同用户实时的零距离接触，用户的反馈意见能够得到及时响应，员工的表现可以通过用户的反馈得到反映。也就是说，不是上级说你干得好，而是用户说你干得好才有用。小米网的负责人黎万强曾举过一个例子，每周二小米开放抢购的时候，负责服务器维护的工程师压力很大，甚至有过烧香拜佛，祈求运转正常的情况，因为来自成千上万用户吐槽的压力太大，所以你工作的好坏明摆着，不用上级去评价，而且这些信息所有员工都看得见。

再有，小米的MIUI系统每周五更新，会选出4到5个推荐的功能，即用户投票选出“最有爱更新”。获得投票第一名的工程师和设计师团队会获奖赏。因此，所有人都不是为了一个数字去奋斗，而是为了用户满意。用户是否满意，你不用去找各种指标来评定，用户通过投票就可以告诉你。员工做得好不好，上级说了不算，用户说了才有用。MIUI的负责人洪峰说：“这样在工程师和用户之间就建立起一条纽带，当用户觉得爽，员工会感到自豪，因为有几十万用户的支持。”

小米是伴随移动互联而生的企业，而那些在位的传统企业要做到同“用户零距离”，至少需要突破“三大距离”，即经销商距离、部门之间的距离和上下级之间的距离。因此，它们组织变革的难度要更大一些。

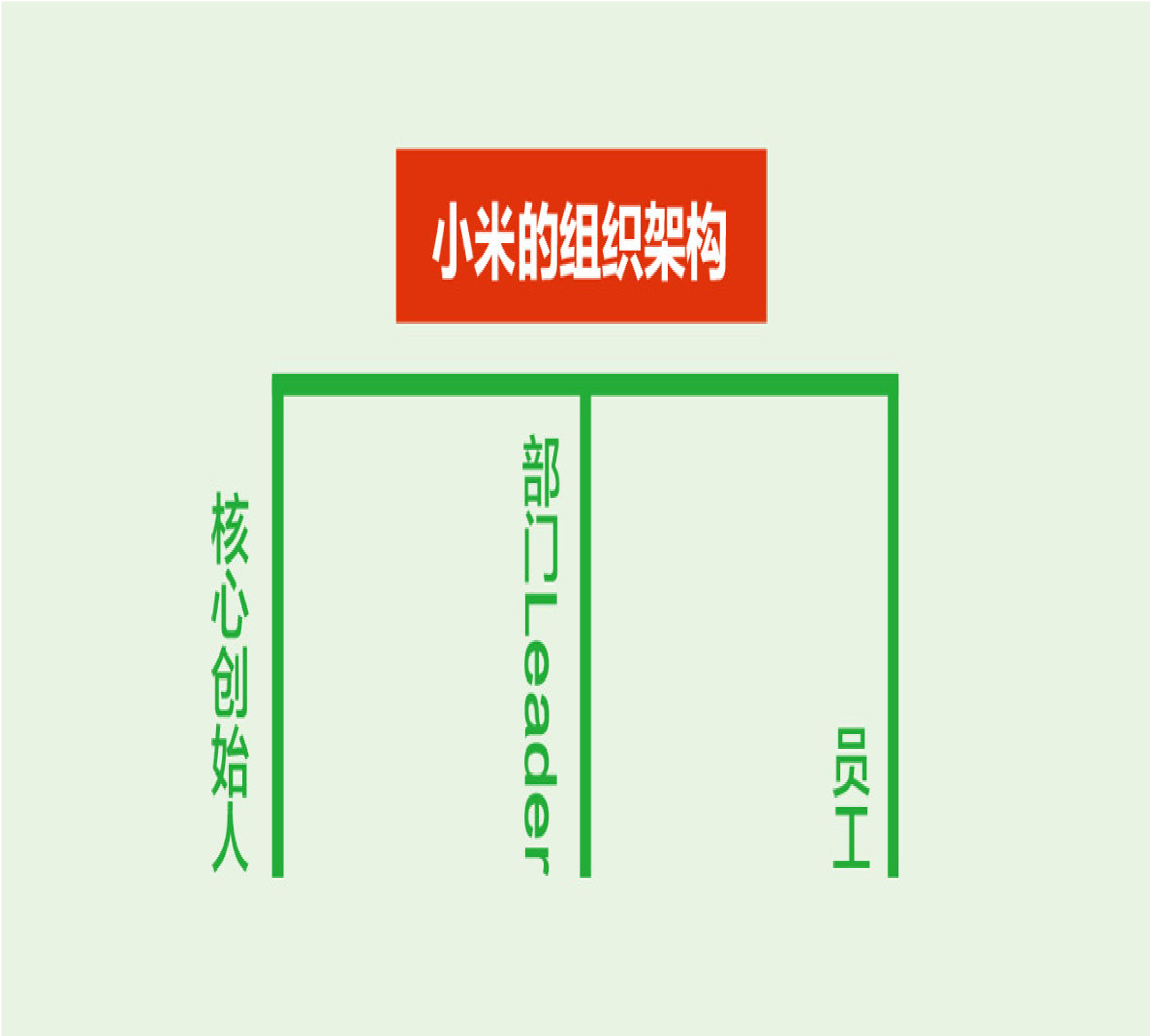
近期，笔者在对海尔公司“柜机空调小微”调研中发现，这个“小微”的业绩是用户说了算，由用户来评价，而不是由上级进行考核和分配。用户的评价通过ehaier、rrs.com等线上平台和线下体验店得以实时反馈，“小微”直接面对用户，感受到的是用户的温度。海尔的“小微”同时又是连接企业内部各种资源平台的重要节点，拥有决策权、用人权和分配权，打破了原来的上下级关系与部门间的边界。“小微”成为快速配置资源的主体，促进资源平台直面用户，拉近了企业内部资源和用户之间的距离，能够对用户反馈做出快速响应。海尔“柜机空调小微主”雷永锋说，“现在全员直面用户，为用户负责而不是为上级负责，

为几个指标负责，做到‘事前协同’，‘扯皮’的事情少了，‘倒逼’这个词现在已经不太想再用了。”

用户评价是最直接和客观的力量。海尔日日顺物流配送服务提出“24小时按约送达，送装同步，超时免单”的承诺，用户直接对这项承诺做出评价。“按约送达、超时免单”是看得见的硬约束，对于大件物流的难度更是可想而知，实施以来尽管已经有几十台电器为用户免了单，但这也直接促进日日顺物流配送组织流程的优化和服务竞争力的大幅提升。此外，海尔售后服务建立了数字“抢单”平台，一方面服务人员需要“抢单”，另一方面用户也可以根据已有的“用户评价”来对服务人员做出选择，并在服务完成后做出评价。以前是上级评价和分配任务，现在转变成为用户直接评价和用户选择。

互联网时代，企业之间的竞争是用户选择权的竞争。无疑，企业只有消除面向用户的各种阻碍，建立同用户最直接的连接，走进用户的生活场景，感知用户的情感，做到同“用户零距离”，才能充分释放出用户选择的权利，最终在竞争中生存下来。

在小米的这个架构背后，论坛作为用户交互平台，扮演着重要角色。



“平台型”的组织架构

在规模经济背景下，“层级”组织结构具有纪律性强、精准和高效的特点，符合大规模生产的要求。“十几级”的层级在传统企业中并不是什么稀奇事，但在互联网时代，面对用户个性化、碎片化和快速变化的需求，用户信息层层上传，然后再层层下达，这样的决策和资源配置速度已经无法赶上用户需求变化的速度。更不用说由于层层传递的“信息损耗”所导致的决策失误和命令失真，以及层级之间博弈的问题。除了响应速度慢之外，“层级”组织中的“一线”员工往往只是上级命令的工具和手段，员工的自主性也受到极大的约束。结果，最能感知用户温

度的人是最没有自主权的，反而“惟命是从”、“惟指标而动”成了员工行为的最佳选择。因此，打破层级结构对组织行为和员工行为的束缚，打破“组织僵化”，进行组织结构上的颠覆，将是互联网时代组织变革的又一挑战。

海尔正在进行的组织变革，并不是简单的扁平化、跨部门和跨层级通道的建立、矩阵式的架构或者部门的新设，该公司变革核心是在一流资源和用户之间架构起快速配置资源的平台，释放平台的同边和跨边网络价值。互联网时代，企业组织就是资源和用户之间的双向交互平台，否则，企业组织将失去存在的价值。

从2010年算起，海尔的组织变革走过了从自主经营体，到利共体，再到“小微”三个阶段。在自主经营体阶段，原来的正三角组织结构，变成了倒三角组织结构，企业变成了2000多个自主经营体，具体包括“三类三级”，即研发、制造和市场三类，一线经营体、资源经营体和战略经营体三级，一线经营体直面用户。

可以说，自主经营体解决了“谁负责”的问题，组织中“责任节点”得到确立。同时，“决策权、用人权和分配权”的赋予，“抢单”、“官兵互选”、“鲶鱼”等机制采用，使自主经营体具备了“自主意识”，“自主性”得到增强。但管理没有永远的答案，只有永远的问题。自主经营体在“纵横连线”过程中，又遇到契约约定事项多、内容繁琐，各自从本位出发，目标不一致的问题。

伴随着海尔网络化战略的实施，2013年初，海尔开始了“利共体”组织形式的探索，核心是要解决“同一目标”的问题。原来的资源、战略自主经营体和研发、制造、市场一线自主经营体一起面向用户实现全流程融入，形成“利共体”，大家共同为“用户这个同一目标”负责。此时，倒三角的结构已经变成利共体前端经营，资源（如研发、制造、市场和模块供应）和职能（如人力、财务、法务等）平台支撑，平台为利共体服务的架构。但实践中又面临平台和利共体之间“市场结算”的新问题，以及如何为企业内部创业提供孵化平台支撑的问题。

到2013年底，“小微”组织形式出现，在海尔组织中只有平台主、小微主和小微成员三类角色。“小微”成为为用户负责的独立运营主体，只有为用户创造价值才能获得报酬，充分享有决策权、用人权和分配权。“小微”和平台之间是“市场结算”关系，平台报酬源自“小微”。其中，“对赌机制”就是两者之间“事前协同”主要机制。需要强调的是，这是一个开放的组织，“小微”是快速配置资源的主体，如果现有平台满足不了“小微”的需求，“小微”可以直接利用海尔之外的资源。

“柜机空调小微主”雷永锋谈到，“原来是请求上级配置资源，现在是资源平台主动过来，看能否满足用户需求，如果不能满足，他们就没有‘单’，也就没有‘酬’了”。当然，这是一个双向的关系，如果平台的竞争力强，同样也可以提供社会化的服务。例如，海尔的日日顺物流平台，就同阿里巴巴达成战略合作，为其提供社会化服务。另外，在海尔的开放平台上，还涌现出“雷神”游戏本、“焙多芬”智慧烤箱、“水路盒子”等一批创业型“小微”，这些创业型小微主有很多是来自海尔外部，是海尔的创业平台吸引了他们。

在小米，从最底层员工到创始人只有三级，即创始人、主管和一线员工。每个创始人分管不同领域，创始人下面又有很多个团队。比如，创始人之一的洪峰负责MIUI，管理着20多个团队，包括应用商店、游戏中心、主题商店等。每个小团队都具有各自的优势，相对独立运营，相当于一个小型创意公司。洪峰说：“由于我管理的团队较多，我本身不能成为‘瓶颈’，所以不能采取事先审批制度，要给团队主管自主权，让他决定对成员的分配。同时，让团队之间互相竞争，优胜劣汰。”

事实上，在小米的这个架构背后，论坛作为用户交互平台，扮演着重要角色。它不仅有用户信息搜集、分类、回复的作用，而且通过这个平台，用户还可以参与很多工作，如发现Bug、提产品建议、论坛维护等等。除了论坛之外，小米还有博客、微博、QQ空间等社交媒体进行用户交互。在这里信息是丰富、透明和及时的，每天都有20多万的发帖量，这些都极大地降低了组织和用户之间、组织内部成员之间、用

户之间的信息不对称，提高了组织运行效率。笔者2014年2月份去过小米调研，当时公司是四、五千人的规模，这种组织方式能保证小米的高效运转。但是，如果小米的规模再扩大5倍，10倍，效果又会如何？笔者认为，尚需进一步观察，毕竟实践之树常青。

在层级组织架构下，更多强调资产的“专有性”和“一体化”竞争优势。而在平台型组织架构下，企业更加重视资产的“互补性”和“生态圈”竞争优势。因为，外部环境的快速变化，已经不给企业“单打独斗”来完成一件事的时间。如何突破组织边界，团结一切可以团结的力量，就成为企业组织架构的新要求。也就是说，平台一定要做开放的“生态圈”。

在海尔日日顺物流平台上，就团结着9万辆“车小微”，这9万辆车都不是海尔所有的，但在海尔的物流平台上调度、运行，向下渗透到2万多个乡镇市场，做到“直配到镇”，承诺“24小时按约送达、送装同步、超时免单”。这个平台对其他厂商也是开放的，国内销售额超过100亿以上的家电品牌有14个，其中12个加入到日日顺物流生态圈中。此外，海尔的HOPE平台是一个开放面向全球的研发生态圈，有多种“生态圈”合作方式，吸引各国研发者的加入；“海立方”（ihaier）平台则是一个全球创业生态圈，这里以50亿孵化资金、58991家生产资源、6811名专家资源、33112家销售终端资源，为全球创业者提供涉及“资金、研发、制造和市场”全流程的生态支持。

而小米也在通过引入种子设计师、连接不同设计社区、建立“生态圈”治理机制、完善培育和扶植土壤、创造设计延伸扩展等多种方式，建设一个开放的设计师“生态圈”，实现设计师资源和互联网的“跨界”整合。

驱动“组织变革”的方法论

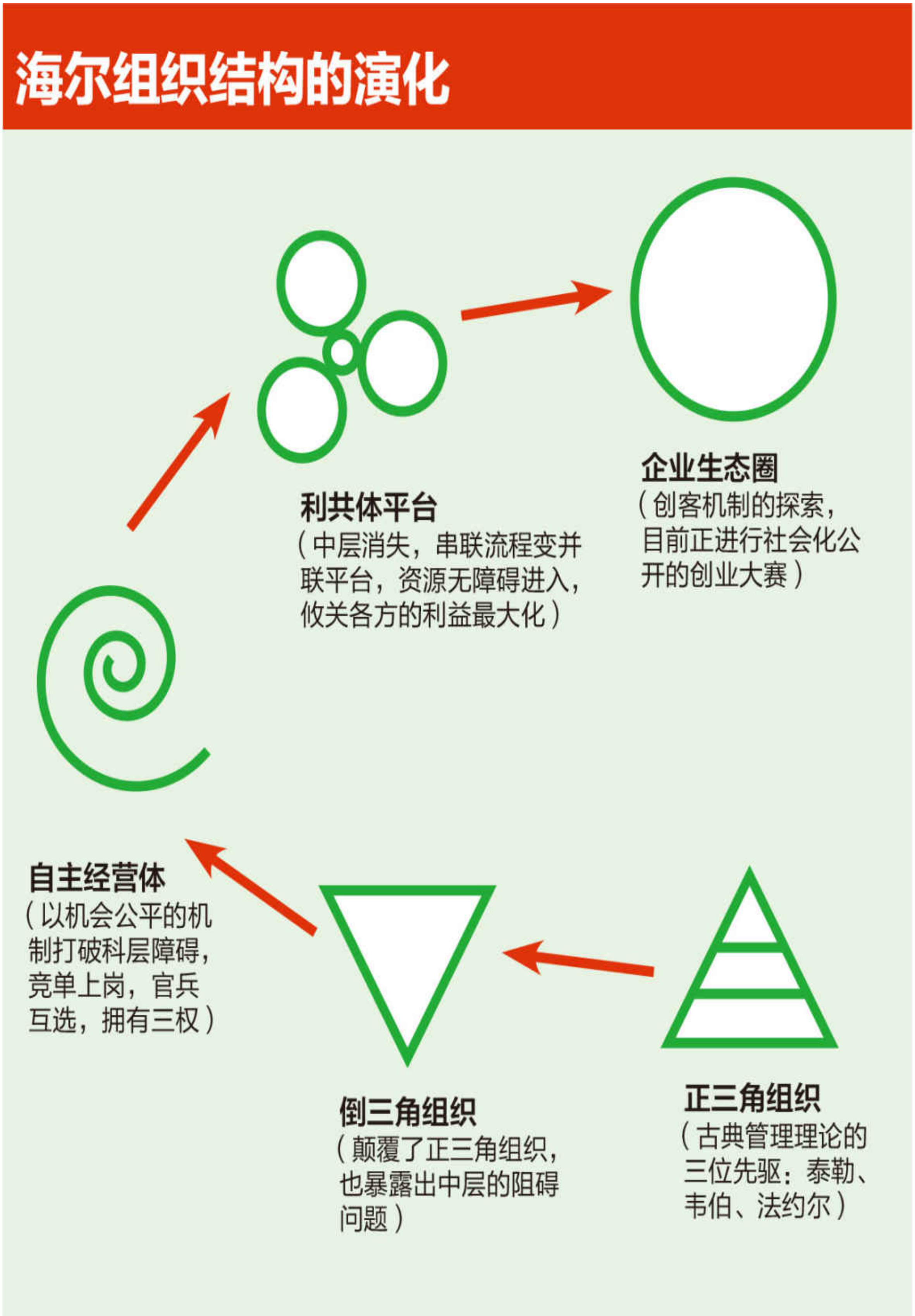
“归零”心态是海尔的特质，面对企业发展环境的变化，海尔既能迅速“归零”，又能迅速重新出发。

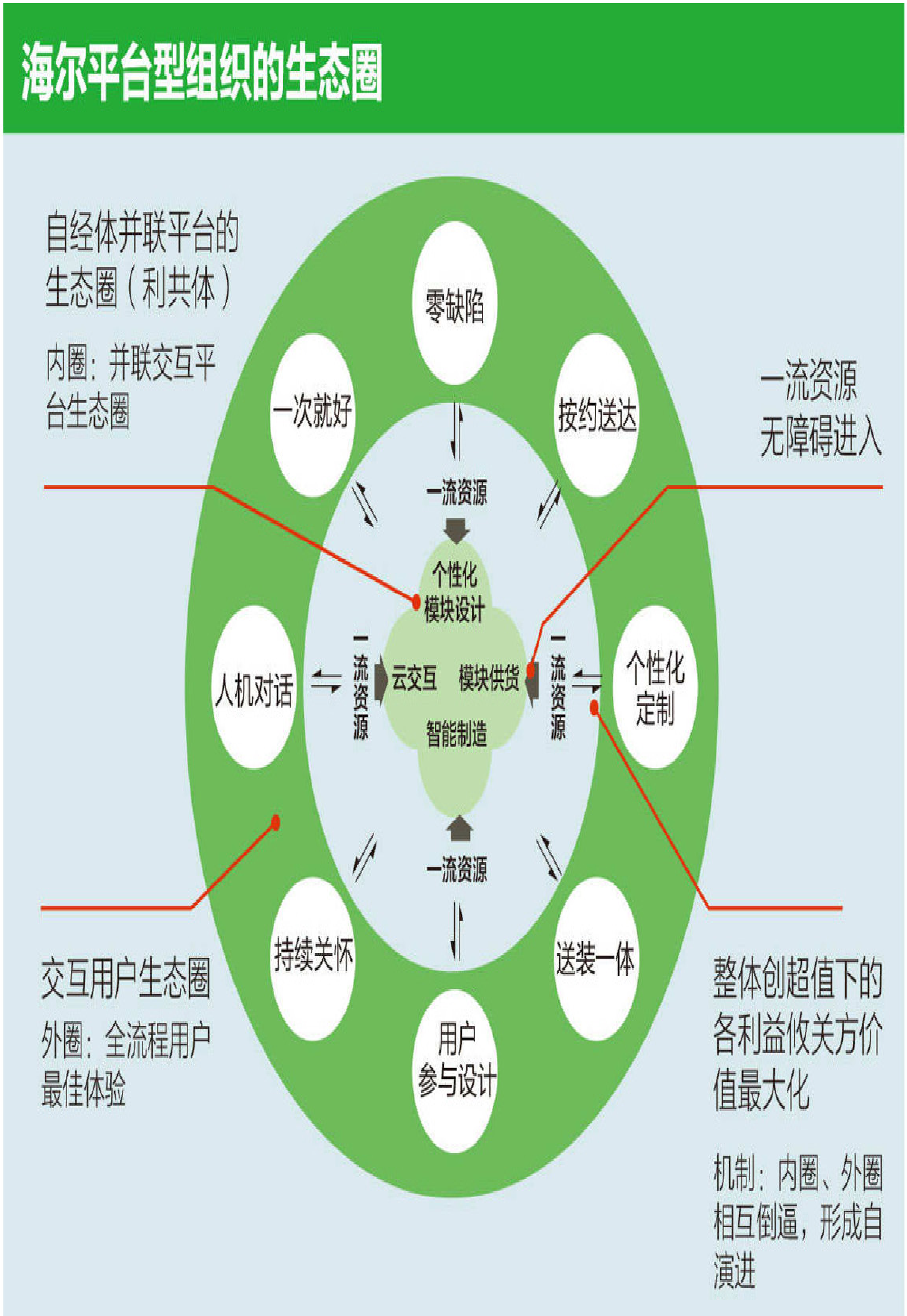
1．源动力：“自以为非”的文化基因。克服“组织惯性”，打破“组织僵化”，进行组织变革是一件痛苦和困难的事情。改变一个人的习惯都很难，更何况要改变一个组织的习惯。组织变革需要文化的强力支撑，因为文化是变革行为的土壤，可以说，文化基因直接决定着组织变革的成败。海尔和小米代表着组织变革的两种类型，前者是在既有组织中开展变革；后者是一群带着对先前组织方式深刻“反思”的创业者，在新组织中展开的变革。但两类组织的一个共同特点就是具有鲜明的“自以为非”文化基因。海尔倡导“没有成功的企业，只有时代的企业”，“成功是失败之母”，“繁荣的顶峰就是衰败的开始”，企业时时刻刻保持着一种强烈的“危机意识”和“变革意识”，探索着企业发展的“新轨道”。

“归零”心态是海尔的特质，面对企业发展环境的变化，海尔既能迅速“归零”，又能迅速重新出发，这在很多企业是不可以理解的，也是不愿意接受的。因为自我颠覆是最痛苦的，但在海尔这很平常。海尔集团副总裁解居志说过的一句话至今犹在耳边，“真的没时间迟疑，抓紧跟上”。“前一段的成功做法，并不能用于解决新问题，感觉提升适应能力、应变能力更重要”，这是在调研“雷神小微”时，85后创业者李宁谈到的感受。记得一位跨国公司人力总监曾告诉笔者，他们深入研究过海尔，但培育员工“归零”心态这一点是很难学会，无法模仿。

小米创始人雷军在领导金山软件时，被称为中关村“劳模”，要求大家开会着正装，更是KPI的大师，对员工严格要求。但是，这些并没有帮助金山抓住互联网快速发展的机遇。2007年之后，雷军经过深刻反思，在2010年创立了小米。一位雷军10多年的金山同事说，“这几年雷总彻底变了一个人，把自己真的‘倒空’了”。创始人黄江吉大学实习就在微软总部，一直在微软工作了10多年，对微软开发组织体系非常熟悉，但也非常清楚它的不足，带着建立基于用户参与的快速迭代开发组织体系这个想法，他加入了小米。这些创始人，既对传统大企业的

管理非常熟悉，但又切身体会到传统体系的束缚，带着革旧鼎新的意愿，他们走到了一起。事实上，正是“自以为非”、“归零”和“倒空”的源动力驱动着海尔和小米的组织变革。组织变革的过程本质上是一个组织学习的过程，如果没有“自以为非”的文化基因，是很难通过学习接受新知识的，没有新知识的创造也就无法创造用户新价值。组织变革的结果是组织知识的变革，是创造价值能力的变革。


海尔组织结构的演化
利共体平台
（中层消失，串联流程变并联平台，资源无障碍进入，攸关各方的利益最大化）
企业生态圈
（创客机制的探索，目前正进行社会化公开的创业大赛）
自主经营体
（以机会公平的机制打破科层障碍，竞单上岗，官兵互选，拥有三权）
倒三角组织
（颠覆了正三角组织，也暴露出中层的阻碍问题）
正三角组织
（古典管理理论的三位先驱：泰勒、韦伯、法约尔）


海尔平台型组织的生态圈
自经体并联平台的生态圈（利共体）
内圈：并联交互平台生态圈
一流资源无障碍进入
零缺陷
一次就好
按约送达
一流资源
个性化模块设计
一流资源
云交互
模块供货
一流资源
人机对话
个性化定制
智能制造
一流资源
持续关怀
送装一体
用户参与设计
交互用户生态圈
外圈：全流程用户最佳体验
整体创超值下的各利益攸关方价值最大化
机制：内圈、外圈相互倒逼，形成自演进

数据来源：海尔

“中性思维”的核心恰恰是在快速变化的环境下为企业决策提供了更广阔的选择空间，驱动变革持续前行。

2．中性思维：拓展变革空间。组织变革是一个全新的持续探索过程，在实践中要求企业随时做出各种短期决策。但我们在做出短期决策时，也很难判断它在长期上是对组织有利还是有害。做出的判断往往是基于“过去的经验”，但经验既是一个“好老师”，又是一个“坏老师”，常常会将我们引入“经验或能力的陷阱之中”。如何跳出“经验或能力的陷阱”？这时就需要引入“中性思维”，提供一个能够对“既有经验和能力”进行完善的空间。实际上，微观层面的“中性突变”为引入“新知识和新经验”提供了可能，也为跳出“能力陷阱”提供了可能。

人类惯常的决策逻辑，就是下一次选择的收益一定要大于起点的收益，然后我们才开始行动。如果实践中下一次选择的结果低于起点收益，要么停滞不前，要么就退回起点，丧失对未来的选择权，而对收益的判断又大多来自既有的经验。“中性思维”则是对决策或者选择的现状不做出“成功”或“失败”（“有利”或“有害”）的“即时判断”，只是给予一个“中性突变”的边界（或底线），在边界内可以做出随机的选择。如果只是在“既有经验的空间”中做出选择，选择的空间是非常有限的。换句话讲，大企业通常只能从成功走向成功，而成功又不会给企业提供学习的机会。

“中性思维”的核心恰恰是在快速变化的环境下为企业决策提供了更广阔的选择空间，驱动变革持续前行。海尔的“雷神”游戏本“小微”是两个85后、一个90后年轻人创立的，在海尔的大盘子里它是非常小的，按照传统的决策标准，它很难诞生和存在，但海尔的平台给这类小微提供了创业成长的机会，而不是对它们进行“经验性扼杀”，给予它们一个“中性突变”的空间，一个选择的空间，一个“新知识”和“既有经验”可以交互的空间。类似的，在小米的实践中，强调“容错机制”，也因为错误往往是成功的开始。

3．行动方法：开放快速迭代。海尔在向“平台型”组织架构变革过程中，在组织形式上走过了从自主经营体到利共体，再到“小微”三个阶段，实际上这是一个对外开放资源，持续解决新问题的快速迭代过程，追求的最终目标是“人单合一双赢”，即员工和用户需求合一，在为用户创造价值的同时也实现员工价值。

“战略损益表”是海尔推动组织变革的重要方法和工具，其中“人单酬”是主要的运行机制，即每个人（包括平台主、小微主和成员）都要明确自己的“单”，也就是你为用户创造了什么价值？事先明确你的“单”对应着的“酬”。并在相应的时间点，对“单”和“酬”之间的差距进行“闭环”，比如是人的问题就需要对人进行迭代，是资源的问题可以开放接入资源，是运行机制的问题就进行机制创新。这样在“人、单、酬”之间形成开放迭代，持续推进变革前行。

所谓“快速”主要是指变革的节奏，在海尔的具体体现是多年来的“日清”体系。这个体系已经内化成为每一个员工自觉的行为。理论上这样的迭代是每天都要完成的，也就是每天都要进行对你的目标预计和实际值之间进行“闭环关差”。实践中，则是根据具体问题来“调频”，但每周一次的“周清”不变。事实上，海尔的组织变革是一个微观日常活动持续创新累积的过程。所以，很多人在了解了海尔变革行动方法的基础上，也就不会觉得海尔的变革“激进”了，因为它是海尔人每一天都进行微创新的结果，是一种变革的行为习惯和方法。至于小米，开放快速迭代已经是它成功的基因之一。

4．变革艺术：动态组合之道。这里讲的“动态组合”，是对“非此即彼”概念的超越，更强调是一个“组合创新”的动态过程。组织变革更像一门“动态组合”的艺术。艺术的追求是多样、无止境、没有终结答案的。同样，组织变革也是多姿多彩、富有生命活力的。所谓“动态组合”包含以下三种：

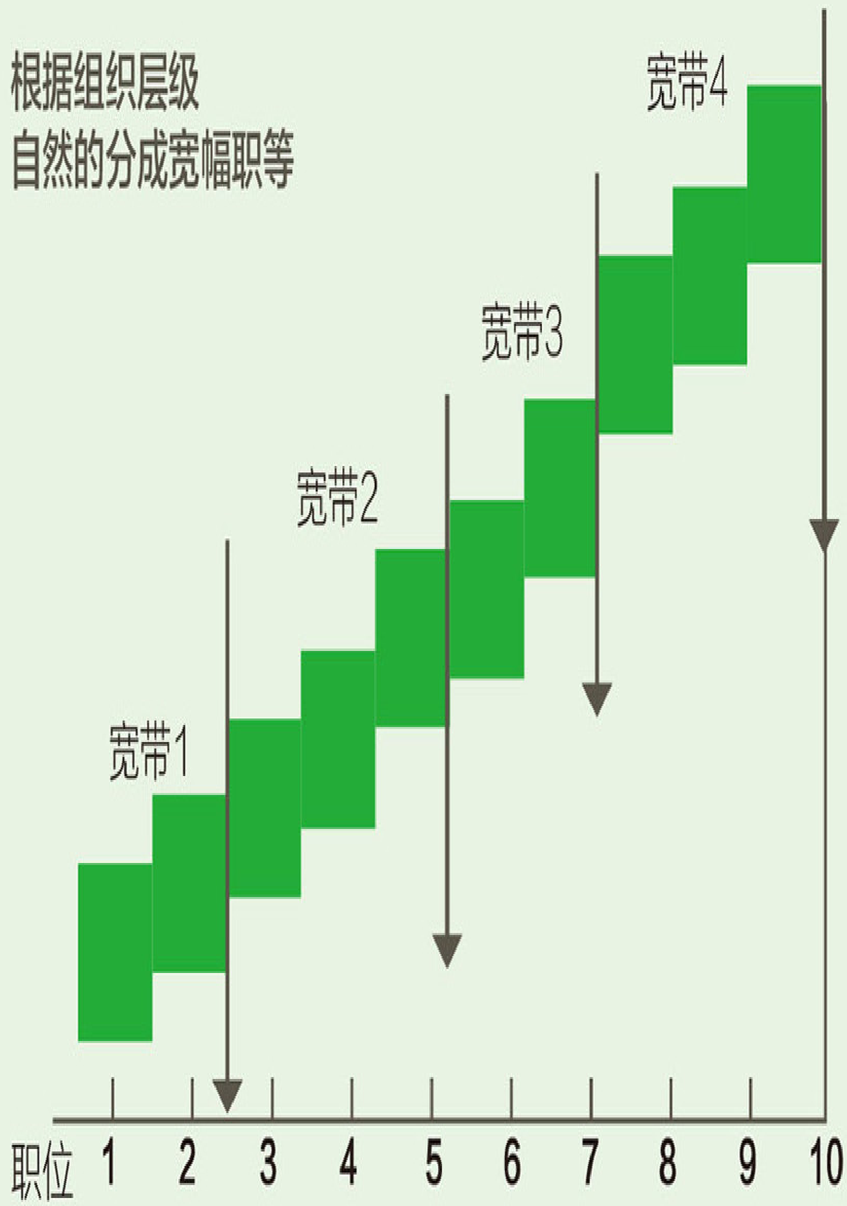
第一，“虚实组合”，即“价值观引领和指标驱动”的动态组合。海尔和小米的组织变革都是一场没有现成答案的探索，很难用传统的经营指标

去衡量。在这样的状态下，确定具体指标事实上是一件非常困难的事情，因为行业都“知道”的指标，对企业成长的意义已经不是很大，是不能够保证你实现“引领”的。事实上，当下“不知道”的指标才更有意义。此时，价值观就成为企业发展的方向引导和基本的参照谱系。因为，价值观引领就好比雷达，如果导弹的方向错了，那它也将很快在屏幕中消失。海尔的“人单合一”，小米的“与用户交朋友”都是企业变革的重要价值观引领。

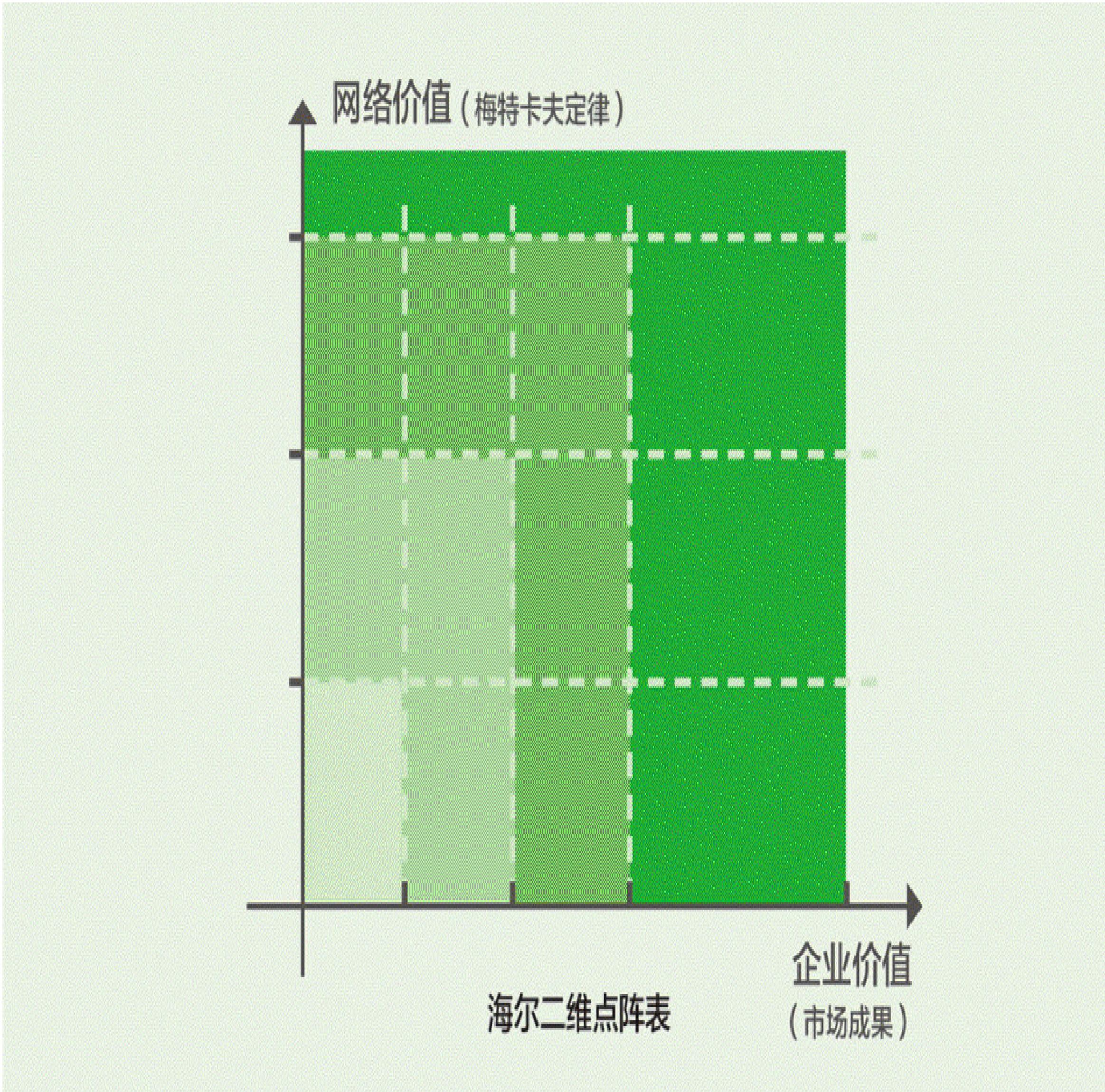
但这并不是说企业变革仅仅有价值观引领就足够了，完全不要“指标”约束。实践中，还需处理好二者的动态组合，指标在这里更多扮演“底线约束”的角色。比如，在海尔有“二维点阵图”来平衡两者的关系，有企业的大数据平台来支撑其作用的发挥。“二维点阵”的横轴是一些“定量指标”衡量，而更重要的是纵轴，是基于价值观对于“平台机制创新”的衡量。

还有大家一提到小米，就说小米没有“KPI”，但并不是说小米就不要“PI”，不要用户数据，光有价值观就行了。实际上，小米后台有着强大的实时用户数据支撑，就连客服也是有多维可视化数据实时显示的，不要忘了小米可是软件公司出身，数据分析能力是强于一般企业的。这些数据可以用于行为过程判断，而不只是做事后结果判断。基于这些数据，价值观的引领将会进一步激发员工活力，激发员工在底线之上释放能量。笔者以为只是在数据透明度不高的情况下，KPI才更有效。换个角度，价值观引领作用的充分发挥，也是需要有用户数据支撑的，特别是用户的行为数据。在这个意义上，数字化转型将是未来所有企业组织面临的命题。

从传统的宽带薪酬到人单酬



传统宽带级酬薪



第二，“上下组合”，即“自上而下”和“自下而上”的动态组合。在海尔的组织变革中，我们既可以看到“自下而上”的力量，比如“柜机空调小微”、“雷神”、“水路盒子”、“焙多芬智慧烤箱”、创客大赛等等这些“自下而上”力量的释放。但还有“自上而下”的突破，就是面向用户，打破原有“上下级”关系，在“小微”和“平台”之间，建立服务和被服务的关系，建立市场对赌关系。

所谓的“上”就是做好平台的整体架构，使“下”的作用充分释放。2014年1月，笔者与美国《连线》杂志创始主编凯文·凯利交流时，他也曾谈到，在他早期的思想中强调“自下而上”的演进路径，但是加入“时间”维度之后就必须要重视“自上而下”的力量，否则演进的时间将会很长。耐克公司在组织变革过程中，初期也是一个“自下而上”的过程，先后开展了社交媒体的建设，发展了Nike+的概念。但是为了使用户获得一体化的消费体验，在2010年后，耐克将这些分散的行动上升为企业层面系统推进，强化了“自上而下”的力量，在Nike+的品牌下，营销人员、设计者和IT人员一起工作，开展更多面向用户的数字项目，推进数字创新。

第三，“内外组合”，即“内部资源”和“外部资源”的动态组合。提高组织的资源组合能力是组织变革的重要目标之一。事实上，如果组织变革只是内部封闭的变革，那么就如同禅宗所讲的“一碗水”的道理一样，很难成功。“跨界”是当下的时代特征，但它的商业本质是资源再组合创造用户新价值，企业都想成为“组合者”，而不是“被组合者”。因此，开放组织边界，如何有效实现内外资源的动态组合就非常重要。

这里有“更高”、“更深”、“更紧”、“更广”，四个“更”同大家分享。

“更高”，即在更高层次上接入外部资源。具体而言，就是在更高层面、更大范围内、以更快的反应速度接入、利用、整合各类科学、技术和工程资源。

“更深”，即在更深层次上提升内部资源，使自身成为一个利益相关方能够便利接入，具有网络放大效应的平台。内部资源的战略性更多体现在互补性、动态性和持续吸引力上。

“更紧”，即在更紧密层次上促进目标动态优化。在开放的“生态圈”背景下，企业目标制定超越了企业边界，目标形成机制也发生了变化。即从单方设定目标转变成为多方共同形成目标，从静态目标转化成为动态优化目标，从内部资源出发制定目标转化为从生态圈资源出发制定

目标。实际上，目标的动态优化，既体现了利益相关方之间“共同演进”的过程，也是“生态圈”概念中 “生”字在目标层面的表达。

“更广”，即在更广层面上思考企业平台架构。在广义背景下，外部资源不仅包括上游的供应商、下游市场服务商、终端用户、中介商等，还包括政府规制资源（如技术标准、质量标准、行业规则等）。换言之，就是从产业架构和企业平台架构互动的角度，更有效地界定产业范围和规则，更有效地进行自身的角色选择、能力布局和业务边界界定。

“行是知之始，知为行之果”。组织变革的过程就如同生命体的演进一样，长期看经历了“变异——选择——保留”，是一个自然选择的过程。但是，每一天的变革行动更是我们需要面对的，如果说文化基因为我们提供了变革的张力，那么每一位员工、每一天的行动则是变革动力的表现。只有为员工提供一个“机会公平、结果公平”的平台，激发他们的活力，以行见知，才能使变革持续前行。知道而没有做到总是令人遗憾的，面对互联网时代的大潮，让我们拥抱变革，释放员工的活力，释放用户的选择权。



王钦 是中国社会科学院工业经济研究所研究员，企业管理研究室主任。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年8月刊。


关锡友
沈阳机床集团董事长兼总经理

对话 HBRC Dialogue

专访沈阳机床集团董事长兼总经理

关锡友：为强而大

王丰 | 文

李武 | 编辑

从排名靠后到全球规模第一，从核心技术差距50年到全球技术第一阵营，关锡友带领沈阳机床在13年内实施“弯道超车”战略颇为成功。其要诀是不怕失败、自我颠覆，用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，为“做强”探路。

2002年，当欧洲最大机床制造公司德马吉（Gildemeister）把欧洲以外的首家工厂设在上海时，中国机床行业的领军企业沈阳机床集团却对主业丧失信心，开始卖矿泉水和保健品求生。

正是那一年，38岁的关锡友就任沈阳机床集团总经理。1988年7月，关锡友从同济大学机械制造专业毕业后分配到沈阳机床做车间技术员，当时他曾做了一个15年人生规划：第一个5年，在实践中学习；第二个

5年，成为该组织中坚力量；第三个5年，成为决定该组织命运的人。2002年，在他上任沈阳机床总经理时，那份15年人生规划的每一步他都做到了。不过，如何带领已对主业丧失信心的沈阳机床走向未来，这位新晋总经理面临巨大挑战。

沈阳机床是中国机床行业的"老大哥"，叶选平、邹家华也曾在该公司任职，上世纪50年代计划经济时期曾奉命支援三线建设，在全国各地相继扶植了20家企业，每家的图纸基本一样，为新中国的工业化作出了巨大贡献。随着中国进入市场经济，这些企业纷纷成为沈阳机床的竞争对手，产品接近，竞相杀价。沈阳机床做普通机床不赚钱，做数控机床需要外购核心部件，而其成本占成品的65%，也就赚点组装费。

2001年中国入世后，中国制造业获得了突飞猛进的发展，作为装备制造核心领域的中国机床产业也进入黄金发展周期。但赚钱的还是那些拥有运动控制系统——这一数控机床核心技术的西方公司，比如日本法那科公司（Fanuc LTD）、德国西门子、日本三菱等。

面对与日德等机床行业巨头约50年的技术差距，关锡友带领的沈阳机床果断回归机床主业，并确定了"先大后强"、"为强而大"的弯道超车战略，目标是逐步成为拥有世界一流技术的最大机床公司。

随后的故事令人振奋，沈阳机床从2002年的全球机床产业排名第36位（营业额13亿元）一路上升到2011年的全球首位（营业额180亿元），用10年时间完成了规模上的战略赶超（据美国加德纳（Gardner）公司2014年1月公布的排名，沈阳机床仍以27.8亿美元的销售收入位居全球第一）。

2013 年世界机床行业前十名

单位：亿美元

	企业名称	机床收入	总收入
1	沈阳机床 (Shenyang Group)	27.8	27.8
2	德国德玛吉森精机（DMG Mori Seiki）	25.3	26.2
3	日本山崎马扎克（Yamazaki Mazak）	25.3	25.3
4	德国通快（Trumpf）	25.1	30.3
5	大连机床（DMTG）	23.8	24.3
6	日本天田（Amada）	22.8	23.0
7	日本小松（Komatsu）	22.3	228.1
8	日本森精机（Mori Seiki）	18.0	18.0
9	日本捷太格特（Jtekt）	17.7	126.2
10	日本大隈（Okuma）	16.2	16.2

数据来源：美国加德纳（Gardner）

但此时的沈阳机床，在核心技术上仍然无法与德日相提并论。于是关锡友开始推行技术上的弯道超车，争取到2015年实现“又大又强”。这期间，由于信息革命的深入延展，全球机床产业进入技术结构调整期，数控机床正向基于互联网的智能机床平台方向发展。沈阳机床抓住了这一时机，又一次成功实现弯道超车，率先实现智能机床的技术研发和产品突破。今年2月，沈阳机床在上海发布全球首台i5智能机床，使其站到世界机床行业的技术之巅，基本实现“又大又强”。这种并不简单的弯道超车战略，因此有了更大的探讨价值。

30多年来，中国企业前赴后继，以“先大后强”为发展路径者不在少数，为何真正做强者寥寥无几？一个原因是，很多企业试图把“做大”与“做强”隔裂成两个不同阶段，结果发现越到后面越难做，规模越来越大，业务越来越多元，但离“核心技术”却越远了，相当一部分企业做大之后，随即陷入“规模陷阱”，业绩和管理江河日下。

沈阳机床之所以能够“又大又强”，关锡友总结的成功之道是：在“做大”的过程中，始终要牢记目标是“做强”，要用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，要为“做强”探路。与此同时，得益于关锡友来自基层的历练，他体会到管理的精髓在于“以人为本”，而不是“管人为本”，这使其实施战略时获得了超常的执行力。

2013年国内机床行业前十名

单位：亿元

	企业名称	销售收入 全年	销售收入 同比	机床产值 全年	机床产值 同比	工业总产值 全年	工业总产值 同比
1	沈阳机床（集团）有限责任公司	150.5	-9%	165.2	-7%	182.5	0.3%
2	大连机床集团有限责任公司	165.9	-10%	121.0	-9%	147.5	-8%
3	陕西秦川机床工具集团有限公司	56.1	2%	18.7	-15%	49.7	-2%
	其中：宝鸡机床集团有限公司	20.8	8%	10.5	-3%	19.1	5%
4	北京北一机床股份有限公司	26.0	-14%	19.0	-7%	19.6	-13%
5	天水星火机床有限责任公司	15.0	1%	16.1	7%	17.7	16%
6	云南正成工精密机械有限公司	12.7	31%	12.7	31%	12.7	31%
7	浙江瑞远机床集团有限公司	11.7	1%	11.7	1%	11.7	1%
8	北京精雕科技有限公司	9.9	-37%	10.3	-46%	10.5	-47%
9	重庆机床（集团）有限责任公司	13.5	-7%	4.6	-25%	10.3	-20%
10	上海机床厂有限公司	10.2	-19%	4.9	-25%	10.1	-19%

双击可看大图

数据来源：沈阳机床

审视这种 "先大后强"、"为强而大"的整体战略观，其关键在于，关锡友并没有等到企业在2011年成为规模世界第一之后再去搞核心技术，而是从2005年就开始行动，那时企业销售收入大约30亿元。正是2005年以来基于"做强"的一系列技术投入以及在人才、研发、组织等管理方面的不断探索，才使沈阳机床在"做大"的同时步步走强，实现了核心技术及商业模式的双重突破。

2002－2013年沈阳机床集团收入和研发费用情况

单位：亿元

年份	销售收入		研发投入	
	全年	同比	全年	同比
2002年	13.5	29%	0.6	——
2003年	22.3	65%	1.0	99%
2004年	40.1	80%	1.7	72%
2005年	55.5	38%	2.8	64%
2006年	77.0	39%	5.3	88%
2007年	101.1	31%	5.8	9%
2008年	112.8	12%	5.8	0%
2009年	120.6	7%	4.8	-16%
2010年	143.5	19%	6.1	27%
2011年	180.1	25%	6.8	12%
2012年	165.0	-8%	6.2	-9%
2013年	150.5	-9%	6.0	-3%

数据来源：沈阳机床

回顾10来年的赶超历程，沈阳机床的弯道超车亦充满惊险和困难。在此过程中，关锡友是如何驾驭赛车又规避翻车风险的？2014年新春，在辽宁省沈阳市沈阳机床集团总部，HBR中文版独家专访了该集团董事长兼总经理关锡友。他说，在做大做强、自主创新这条路上，他曾经两次近乎绝望，但最终都峰回路转。面对不断变动的全球机床市场，他喜欢琢磨并分享这个赶超的过程，总结战略与管理的得失。

“先大后强”的整体战略观

HBR中文版：2002年你上任集团总经理时，企业面临的最大问题是什么？

关锡友：当时东北三省的国企都困难重重，被称为“东北现象”，大家都没方向，没信心。沈阳机床主业偏废，之前上了很多项目，比如纯净水、保健品等。

在这种情况下上任，我做的第一件事就是与大家讨论机床主业发展，比照日德，我们的技术差距大概有50年。什么概念呢？就是按照既有的方式赶超，我们一辈子也赶不上，当时很多人对于技术超越持绝望态度。但我认为应该用动态思维去想问题，市场竞争与战争一样，是运动战。

HBR中文版：对于企业当时的所谓业务多元化，你持反对态度？

关锡友： 我持怀疑态度。我有个理念，只有把一件事做好，才有可能做好别的事，沈阳机床从1935年就开始做机床，如果我们连机床都做不好，别的事更不可能做好。

我曾对世界机床产业的发展规律做过研究，二战后，世界机床产业存在一个20年大周期的规律，这个产业随着制造中心的迁移而迁移：1940年代至1960年代在美国，1960年代至1980年代在德国，1980年代到2000年在日本。21世纪初，全球制造能力迅速向中国转移，2002年中国也首次成为全球最大的机床市场，全年销售额56.96亿美元。

按照全球机床产业规律，一个国家机床市场的发展，会催生出至少一个知名的基地和企业。就像当年的英国600机床厂、美国辛辛那提机床厂、日本马扎克机床厂，在2002年开始的这一轮机床产业的"中国周期"中，最有可能成为领头羊的就是沈阳机床。所以我们决定重振主业，愿景是变成一个聚焦主业的集团。

HBR中文版： 要壮大沈阳机床的主业，你认为当时最缺的是什么？

关锡友： 最缺的是战略。办企业，资源永远都是缺的，关键是用一种预期也就是要用战略去引导大家拼搏，劲儿往一处使。

我们讨论战略时，内部争论很大，最后需要作出选择：先强后大，还是先大后强？我宁可背上骂名，选择了"先大后强"，理由是，市场不会等我们，先抓住市场机遇把规模做大，企业才有影响力和吸附力，才会聚集资源，才能搞创造。

HBR中文版： "先大后强"是中国企业普遍选择的赶超路径，你为什么说"宁可背上骂名"？

关锡友：机床行业在品类上分得很细，“大而全”的生产模式不符合行业传统以及人们惯有的认识。但我认为战略服从于大势，庞大的需求正在涌来，为了专业化而固守一方阵地，就会错失做大规模的良机。

在世界两大机床强国——德国和日本——人力成本占到机床总成本的30%～35%，中国这一比例最高只有8%，这意味着中国企业至少拥有20%以上的成本优势，于是我们全线铺开，除了磨齿机，从普通机床到数控机床，我们差不多全都生产，目标是做中国最大的机床集成厂。

HBR中文版：这种“先大后强”的思路，曾被中国企业普遍采用，但目前真正“做强”者很少。你们在“做大”后迅速实现“做强”的关键是什么?

关锡友：关键是在“做大”的过程中，牢记你的目标是做“强”，用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，为“做强”探索路径。很多企业把“做大”与“做强”隔裂成两个完全不同的阶段，结果是越到后面越难做。事实上，在过去几十年，在中国市场你只要看准需求大势，顺势而为，做大规模并不难，但要实施核心技术赶超，是真难。

HBR中文版：可否更具体解释，如何“用做强的思维去做大”?

关锡友：比如2006年我们收购德国机床公司希斯（Schiess），目标不仅是增加规模，而是基于未来国际化的需要，提早锻造管理国际级企业的能力。如果连德国的企业都可以消化并管好，我们的国际化就不成问题。

再比如，产能增长主要是通过提高劳动生产率来实现，当时我们的主流产品Z3040摇臂钻，历史最大月产量是240台，但在没有增加生产线

和人员的前提下，我们将这个数字提高了10多倍，达到月产量2800台，普通卧式车床CA6140也从月产量360台提高到3600台。

如何做到的？工人阶级有力量啊，我们只做了内部改革，实现了生产效率提升。我发现这不是所有制问题，而是内部机制问题，我们搞了用人、用工、薪酬三项制度改革，进行内部的市场化改革，结果产量一下子就上来了。

普通机床

工业革命催生了机床的发展。普通机床与后来的数控机床相比，最核心的区别是前者没有运动控制系统。19世纪末到20世纪初，单一的车床逐渐细分演化出了铣床、刨床、磨床、钻床等，为精密机床和生产机械化和半自动化创造了条件，但普通机床无法实现全自动，而在功能和精度上也无法与后来的数控机床相提并论。

数控机床

数控机床是在电子计算机发明之后，运用数字控制原理，将加工程序、要求和更换刀具的操作数码和文字码作为信息进行存贮，并按其发出的指令控制机床，按既定的要求进行加工的新式机床，它解决了多品种小批量的复杂零件加工的全自动化问题。1952年第一台数控机床问世至今，其中包括走向成熟的30年和走向大规模应用的30余年。在功能上，它解决了进一步减少体力和部分脑力劳动问题。依次分别经历了纳米化、高速化、复合化、五轴联动化等技术发展阶段，中国由于长期在运动控制系统这一核心技术的缺失，始终没有赶上这条发展路径。

智能机床

2006年，日本MAZAK公司研发出世界首台“智能机床”，这种早期的“智能机床”在功能上强调减少使用过程中的脑力劳动。今年沈阳机床发布第一台i5智能机床。所谓i5，即internet（互联网），information（信息），industry（工业），integration（一体化），intelligence（智能）的集成。5个“i”的内涵与欧洲提出的工业4.0时代以及美国提出的以数字化制造为核心、基于互联网制造的第三次工业革命的内涵大体一致。形象地说，i5智能机床之于数控机床，就相当于智能手机之于数字手机，它以互联网为载体，可以将人、机、物有效互联，从而轻松实现分布式制造。

变革管理文化提升战略执行力

不论企业处在哪个阶段，管理的最高境界都在于激发员工工作的主动性和积极性，而不在于限制和约束。

HBR中文版： 在大幅提高劳动生产率的过程中，你发现了什么样的管理秘诀更有利于战略实施？

关锡友： 我发现不论企业处在哪个阶段，管理的最高境界都在于激发员工的主动性和积极性，而不在于限制和约束。

机床的精度是最重要的，传统的管理制度很细很严，这个没做好，罚10元，那个没做好，罚20元，但为什么我们还是没有外国人做得好呢？因为我们那些不叫“制度”，只能叫“规定”。在“规定”最严格的地方，创新活力就是零。而使每个操作者都可以不犯错的流程，才叫制度。

HBR中文版： 也就是说，制度实质是“以人为本”而不是以“管人”为本？

关锡友： 是啊，我们一直认为管理就是用制度去管人，但过去为什么我们花那么大力气去管理，技术却一直落后，产品也没有管好，问题就出在制度安排上，这个制度总是假设被管理者需要管且可以被你管好，但是真的能管好吗？

我1988年入厂，当时员工中午都是排队走正步去食堂吃饭的，但工厂还是没管好。我当车间主任时，也曾经严格管理工人，结果冲突不断，甚至发生过肢体冲突。

后来我转变管理理念，基本上不管，而是激励他们去创造。所谓管，就是你发现他有错误，然后去管。我认为人的缺点常常是一生不能改变的，如果一个人身上30%是缺点，70%是优点，与其花费很多时间精力去管30%的缺点，不如用同样的时间精力去激励，把那70%的优点发挥出来。

HBR中文版： 你当车间主任期间，究竟是什么让你开始转变管理观念？

关锡友： 1993年我当车间主任，那个车间是刚成立的，中国第一个数控机床车间，工人从各个车间抽调而来，多是不好管的人，我之前只做了5年的车间技术员，如何管？

一开始，我就使劲管，不听话就罚，但很快发现，这没用，你罚他钱，他就骂你，甚至上来就跟你动手。车间有一个老师傅，活干得特别好，疑难问题都要找他解决，但他有一个不好的习惯，边干活边喝酒，我就跟他谈：不喝行吗？他说不行，不喝干不了活。然后我就想了一招儿：有一天，我先吃了解酒药，买了两瓶白酒，说，咱们啥也

不吃，就只喝酒，你把我喝倒，我就让你干活喝酒。结果呢，还没喝到第二瓶，他就喝趴下了，第二天一早对我说：“哥们儿，你真够意思。”从此之后，干活的时候，他再也不喝了。

HBR中文版： 管理工人就得这种方式？

关锡友： 规定再多，没用，喝酒就好用，你领导“土八路”，就得用这种方式。车间主任的责任就是领着大家在一线攻坚，碰到急活儿，有时给多少奖金工人也不干，但如果你说，干完之后，晚上请喝酒，他或许就干了。

我与工人们摸爬滚打了10年才知道，工人们真正想得到的不是钱，而是尊重！你亲近他，他就服你，因为他得到了尊重，尊重比什么都重要。层级越低的人，越需要尊重。我们这些当头儿的，经常被前呼后拥，工人羡慕你，但你要尊重他们。

HBR中文版： 基于车间主任时期的管理体会，你后来在企业制度建设方面做了什么重要改变？

关锡友： 其一，制度首先要体现出对人的重视，我们把“视员工为第一财富”排在诸多经营理念中的首位，注意，不是“质量是生命，用户是上帝”，因为质量和服务最后都要通过员工来实现。其二，对管理团队提出要求：少发通知，或不发通知；少惩罚，多激励；关爱员工，从小事做起。其三，有上面两条做基础，我们推动的内部市场化改革发挥了奇效，针对用人、用工、薪酬三项制度进行改革，员工的薪酬与市场接轨，不再任人唯亲，考核以效率优先。

主要是这三步棋，软硬兼施，互为支撑，员工工作和创造热情就被彻底释放出来。工人主动加班，晚上回家吃完饭，即使车间门锁了，从窗户跳进去也要干活。

2002年，集团年人均收入6600元，销售收入13亿元，意味着我们脱离了死亡线。员工们看到了实效之后，我们随即推出“三个三”目标，即2005年达到30亿元销售收入，主导产品市场占有率达到30%，人均个人收入达到3000美元，后来这些目标全实现了。接着，我们提出了新目标，到2010年，在技术水平上赶超世界一流。

要“做强”就别怕失败

HBR中文版：当时只有几十亿元的收入规模，为什么新的目标锁定于“技术”而不是全力扩大“规模”？

关锡友：我们的战略是“先大后强”，“大”没有边界，各领域机会很多，但做强只有一条道，一有条件就要为“强”做准备，一路发展下来，我们始终没忘记技术。从2002年开始中国机床产业发展进入黄金期，汽车、航空航天、工程机械等行业的固定资产投资迅猛增加，带动金属切削机床年均增长20%以上，数控机床的增长更是高达30%以上。

大势已成，我们的战略布局和管理运营也已基本到位，有了市场的拉动，规模的增长不再是主要问题。随着我们的工艺创新，2005年，我们与日德的技术差距缩短为20年，说白了，容易做、可以做的技术改造基本完成，剩下的才是真正的挑战。

HBR中文版： 这类似于汽车业的发动机技术？不接受这个挑战就无法做强吗?

关锡友： 中国汽车企业最大的遗憾就在这里，很大，但发动机技术就是不行，所以你不强。数控机床的核心技术包括运动控制系统和轴承，其中运动控制系统最为核心，占一台机床成本的30%，加上轴承等关键部件，一台机床的成本中，在我们起步时，约50%的关键部件被西方公司控制，我们通过仿制，步步突破。

到了2005年，差距主要体现为运动控制系统这项核心技术以及高端轴承，这项技术从发明那天开始，就被西方国家以法律的形式禁止对中国等社会主义国家输出。运动控制系统作为一个部件，以“黑盒子”的形式安装在机床上，中国人即使买来机床，也只能在外头猜里头的技术秘密。此外，西方国家在高精度数控机床上对我国实施禁运政策，我们始终无法用逆向开发的方式跟进世界最先进的机床。

HBR中文版： 模仿走不通，市场换技术能行吗?

关锡友： 中国的很多企业曾幻想用市场换核心技术，一定换不来的，老外早已处处设防，我们当初还以为行呢，对图纸渴望到见到就想偷拍的程度，后来一位老外说：“没用，你能看到的都不是技术，即使图纸给你，你也造不出来。”

我意识到模仿这条路无法走通，于是决定到德国建研发中心，在德国招募人才。2005年，我们在柏林租了办公室，找了德国工业大学的沃尔曼教授，我经常听他讲学，他愿意帮助我在德国成立技术中心，接下来我们打了半年的广告，一个人都没招来，我问教授，为什么没人来呢？教授说，沈阳机床在德国没有知名度。研发中心只好暂缓。

HBR中文版： 但后来你们并没有完全放弃在德国建研发中心？

关锡友： 在中国赚钱并不难，难的是把企业做强，不能因暂时做不成就放弃。企业家精神是什么？就是不怕失败，如果怕失败，就不可能做强。在研究中心暂缓后，我们转而用单个项目与德国人合作，我请沃尔曼教授为我们做一个新产品的优化、测试以及深入研究，投入了75万马克，教授带我们的两个博士生一起做，如期做完并形成了工业档案。

没想到这份档案同时被德国三个组织叫停，一是巴伐组织（德国控制技术转移办公室），该组织规定，德国的任何一项发明，要想带出德国，必须经过该组织审查并允许；二是德国情报机构，叫停的理由是，沃尔曼教授帮助的研发成果，不能够卖给社会主义国家；三是德国同业公会，理由是不许用德国人的智慧培养一个强大的竞争对手。这件事把我再次逼到了困境，75万马克打了水漂，几乎绝望。

HBR中文版： 被逼得没办法了，你们才自主创新的？

关锡友： 还有一个办法，就是整合国内技术资源。我走访了国内机械学科最好的10所大学的实验室，不比不知道，一比我真正看到了差距，这10个最好的实验室加起来，能力不足柏林工业大学实验室的一半。于是我向科技部提出请求，给我们一个“国家数控机床重点实验室”的名头，有了名头，我就可以招人做自主研发。科技部答应后，2005年我们开始招兵买马，走上了自主创新道路。

HBR中文版： 接连遭受挫折之后，当时你对自主创新有什么新想法?

关锡友： 我反思了两点：一、为什么全国那么多院士、博士，面对一个运动控制技术，就是做不出来？是不是大家都做错了？二，我们原来的技术研发方式不对，不关注客户的应用，而客户关心的不是技术本身，而是你能否创造价值，能否解决问题。我们的工程师习惯于把主观意图想象成用户需求，而我们需要真正的客户导向。

从人到组织的创新实验

HBR中文版： 你们找到了自主创新的钥匙?

关锡友： 前面说的两点反思，让我做了一个决定，颠覆过去的思路重新选用人才。我想起同济大学的大师兄朱志浩，当时他在同济大学当老师，以他的水平，早就应该是教授了，但他对职称不感兴趣，我想找的就是这种人，只想干事，对世俗名份不怎么在意。于是我们以朱志浩为核心，又招了一些年轻人，都是“85后”和“90后”，在上海组建了一个“飞阳团队”，其中多数人没有摸过运动控制技术，脑袋里没有框框，一上手就基于计算机和网络，一上手就基于客户需求，他们的使命只有一个，自主研发数控机床运动控制系统。

HBR中文版： 从2007年至2010年，飞阳系统的开发周期内，你如何管理这支特殊团队?

关锡友： 我什么都没干，就是立了个项，找了个人（朱志浩），然后默默地给钱。这冒着巨大的风险，你如何保证找的这个人是对的？这个项目，辽宁省政府每年给1亿元，沈阳市政府每年给5000万元，集团每年投入5000万元，工信部也有配套投资，政府的投资要审计啊，但

这个项目又是轻资产，成果没出来之前，所有的东西都在一个小小的U盘里，如果不出成果，那别人就会假设你是不是把钱贪污了。

另外，如果团队是博士、院士，也还能交待过去，但那些大家认可的专家我都找遍了，我判断他们不行，我找的人全是一些“菜鸟”，这别人能理解吗？但我要的就是一心想做事的朱志浩，领着这些“菜鸟”在白纸上画画，我能做的就是不给他们束缚，心里着急，但不能让他们感受到，并暗自支持他们。2012年，飞阳控制系统开发成功，我去请团队吃饭，我问为什么你们能成功？他们说了两条：一、远离沈阳；二、你啥也不管。

HBR中文版： 飞阳团队的创新实践给了你哪些管理启发？

关锡友： 为了把它与老体制隔开，我把团队放到上海，单招了一批人，不计入绩效系统。飞阳曾不断受到质疑，认为它的创新不是正统的，一定有缺陷。我作为领导者，就要做好这个屏障，为创新团队提供一个自由的环境。

为什么这么做？因为你在做颠覆性创新时，由于企业现有的流程、价值观都是符合当前市场状况的，你就要创建一个新的独立机构，只要确保其得到有效资源支持，不与企业主体竞争资源，你还要尽量与这个新机构保持距离，不管比管更有效，你一定要认识到，企业固有的一切并不适用这个新机构，它的使命是颠覆，它的一切就随之而不同。

HBR中文版： 在飞阳系统研发成功之后，最大的挑战又是什么？

关锡友： 是市场认可。任何一个颠覆性创新都伴随着两个关键问题，技术与市场。你发明了一个新东西叫飞阳，但市场一直用西门子的，用法那科的，谁敢用飞阳？会不会有风险？所以，技术发明只是颠覆式创新的第一步，接下来的挑战是，在你的资金保障到期之前，市场能否接受你。

HBR中文版： 你们如何突破了这个现实的挑战？

关锡友： 创建飞阳团队的同时，我在沈阳创建了另一个实验平台——立式加工中心（一种数控机床品类的名称，以下简称“立加”）事业部，我把它放到厂区外面，与主厂区一道之隔。它有两个使命：一、飞阳系统开发成功后，应用飞阳系统作为机床的控制系统；二、组织结构扁平化，为集团组织变革提供经验。与飞阳一样，我对立加没有直接管控，只是激励他们去创造。

HBR中文版： 立加也是一个“特区”？

关锡友： 我们就是要做这样一个实验让大家看看：同样的人，同样的设备，同样的市场，组织扁平化了之后，会产生什么变化？

立加的员工大多数是刚刚毕业的技校生、本科生，不是什么奇才，都是从零做起的年轻人，它的组织结构是平的，类似于互联网的协作式体系，完全是市场导向，车间总是热火朝天，生产效率极高，人均销售收入在全集团也最高，立加只用了5年时间，就把单一机种的产品质量、技术水平和销量做到世界第一。2013年立加逆势大增，销售量达2900台，2014年，立加计划在不增加一个人的前提下实现6000台产销量。

“去领导化”需解决制度瓶颈

领导的责任就是告诉大家，未来是这样的，然后使劲儿鼓励大家朝那儿走。

HBR中文版： 在从人到组织的创新实验中，你最关注的管理问题是什么？

关锡友： 制度创新。立加和飞阳两个团队的成功给我了很大启发。企业要做一件事，首先渴求人才，人才在哪儿？现在我认为人才遍地都是，如果感觉缺人才，可能只是我们缺少发现人才的眼光和激励人才的制度。不同的制度安排导致了不同的发展结果。谁限制了我们的思维？为什么有些想法我们不敢去做呢？我们好像总在与一种无形的东西叫劲，这种无形的东西就是制度，2013年整整一年我都在思考这个问题。

HBR中文版： 除了制度的限制外，沈阳机床还面临哪些主要挑战？

关锡友： 有三个最重要的挑战，一是拿出被客户认可的、别人不可模仿的核心技术。2014年2月我们在上海国际机床展会上推出i5智能机床，完成这个挑战问题不大，i5智能机床是以飞阳系统为内核衍生出的基于互联网的智能机床平台，制造业的未来是智能制造，i5智能机床的推出意味着，在新的跑道上，我们开始领先全球的对手。

其二，成立金融业务版块。我们分析标普公司前10名基业长青的企业，比如GE、卡特彼勒、康明斯等等，无一例外地是通过向服务转型来保证整个企业的持续发展，而这就要借助金融的力量，否则做不

到。有了金融支持，我以后就不再卖机床了，而是通过金融租赁租给你，给你系统解决方案。

其三，网络，包括线上和线下。线上互联网，也就是基于i5智能机床体系在线上的集成，线下是实体网络，2013年在上海成立的优尼斯就是实体网络平台，现在我宁可把制造业务卖掉，也要全面投向网络。我的判断是，基于传统模式和传统的技术，都会走到尽头，智能制造会重塑整个工业，这要求必须拥抱互联网，这里的关键是物如何联，可以说，谁能先联上，世界就是谁的。

HBR中文版： 沈阳机床现有的能力足以完成这三个挑战吗?

关锡友： 这取决于集团层面正在进行的组织制度变革，我们搞了一年多，目前的组织还不足以应对上述三个挑战。原有的组织体系是一个权力架构，这次变革的终极目标是消灭企业内部阶层，推动扁平化组织建设，向互联网企业的组织模式转型，这种制度转型完成之后，我们将成为一个平台化的企业。

HBR中文版： 组织变革从来不易，你在上述变革过程中感觉难在什么地方?

关锡友： 它要颠覆的是人的观念。原来的发展模式是靠量，就像种地，玩命干，提高亩产，现在不行了，我们已走到了关键瓶颈期，通过“特区式变革”，我们掌握了核心技术，但要真正做强，需要整个集团的转型，从机床制造商转型完全客户导向的工业服务商。这就要求我们的整个组织必须变革，我得说服老臣们转变观念，但脑子里的观念难转啊。

HBR中文版： 你们的转型卡在组织变革这儿了？还需要多长时间完成这一组织变革？

关锡友： 现在要强行推了。有这样一句话，创业需要群胆，更需要孤胆。在大变革的关键时期，作为领导者，你要拿出孤胆英雄的气魄来，强推变革。先把“形”学了，哪怕“神”不像，也必须学。

具体包括两个方面：一是推出“倒三角”组织构架，以前的构架是客户在下面，中间是管理层，上面是领导，现在的架构倒过来了，领导在最下面，客户在最上面。领导为员工服务，员工为客户服务。

二是把组织本身给变掉。比如一个工厂，原来是一个总经理带多个副总，有管生产的，管技术的，管服务的等等，改变之后，总经理负责运营和战略，没有下面的诸多副总，增加了一系列按产品品类或客户群定义的总经理，品类比如机床总经理、阀门总经理、汽车总经理等等，客户群比如一汽总经理、上汽总经理等等，这就是基于客户的组织变革，评价体系随之而变，以前是领导评价你，现在是客户评价你。

HBR中文版： 这轮组织变革的目标是什么？

关锡友： 我要构建一个完全以客户为核心的组织制度以及机制，本身就是扁平化，没有领导，构建之日起就是以客户为中心、支持组织变革的就是制度。人的智慧是无穷的，我们的制度不支持人的智慧的发挥，所以要开创一个新的制度，激励智慧的发挥。

HBR中文版： 上述变革过程中，如何实现去领导化？

关锡友： 我有一个非常深刻的体会，凡是不找我的，工作做得都好，凡是天天请示的，没一个好的。你看立加的头儿，从来不找我。我2002年到集团工作，这么多年，从来没找过集团主管领导汇报过工作，无论多么困难，好的、坏的，从来没有汇报过工作。

2013年，我又做了一个实验，在上海成立了优尼斯公司，它的使命是作为集团从制造商转型为工业服务商的战略平台。我不想让这个公司有“头儿”，为了实现去领导化，我担任优尼斯总经理，但除了方向和战略，我什么都不管。

HBR中文版： 什么都不管？如何衡量团队的表现？去领导化后又如何保证组织秩序？

关锡友： 近4年来，我在管理中有一个体会，市场机制比权力重要，既然组织的本质是服务于客户，那就该听客户的，而不是听领导的，只要把市场机制引入组织内，建立一个以客户为导向的组织机制，就保证了最好的组织秩序。一个合同进来，不论你是什么职位，你只是这个价值交换流程中的节点而已，各节点都以客户价值为目标，有效协同，效率最高，成本最低。立加就是这么做的，挑战在于优尼斯的组织体系更为庞大。

HBR中文版： 去领导化之后，领导者要承担什么职能？

关锡友： 领导者的存在，功能是激发别人潜力的。领导的责任就是告诉大家，未来是这样的，然后使劲儿鼓励大家朝那儿走。每个人都知道自己的工作怎么做能更好，不需要你管理。所以我计划5年后就退

休，不能在这个位置上长呆，耽误一大堆人成长，该退就退。我不太赞成企业领导者长期坐在那个位置上，要提早离开岗位，年轻人比我们强，只是传统的制度束缚了他们，否则没法解释立加团队和飞阳团队的成功。

HBR中文版： 展望未来10年，你最想要的结果和最不想要的结果是什么？

关锡友： 最想要的是，在当代工业史上写上中国人的一笔。最不想要的结果，是再一次错失机会。

人物小传



关锡友

沈阳机床集团

董事长、总经理

出生时间： 1964年3月

简介： 1988年同济大学毕业后进入沈阳中捷友谊厂（后重组为沈阳机床集团），从车间技术员做起，五年一个台阶，直到2008年任集团董事长。在他的主导下，沈阳机床成为全球规模最大机床

公司。随着自主创新的飞阳系统、i5智能机床的发布，沈阳机床在核心技术上也进入该领域全球前列。



王丰是HBR中文版高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。

特写 Feature

跨越复杂性鸿沟

人类学家巧解销售难题


BAR

克里斯汀·马德舍格（Christian Madsbjerg）

米克尔·拉斯马森（MikkelB. Rasmussen）| 文

熊静如 | 译　安健 | 编校　钮键军 | 编辑

利用现有商业工具得到的客户洞察，并不能获知客户的购买动机，从而使得管理者面临“复杂性鸿沟”。而将人文科学的研究方法运用到商业领域，就能揭示消费者行为背后微妙的潜在动机，得出的洞察能够被用于产品开发、组织文化建设，甚至公司战略。

核心观点

问题

企业探寻消费者洞察时越来越依赖于大数据和分析工具，但大数据和标准的市场研究工具无法解释消费者的真实动机。

解决办法

人类学、社会学、政治科学等人文科学可以做到。作者阐述了如何运用以人文科学为基础的过程“释义”来解读客户体验。企业可以把该过程得出的洞察转换为产品研发、组织文化和企业战略。

例证

乐高跌入困境。乐高运用释义的方法检视了客户体验，发现它的产品战略没能实现他们的期待。在由此得出的洞察的帮助下，乐高重新设计了战略和产品，再次赢得了核心顾客的青睐，从困境中逆转，实现了巨大的成功。

这听起来像是个笑话，却是真实的案例——人类学家解决了一家公司的销售难题。2006年，某大型啤酒公司遇到了销售难题：其啤酒在酒吧的销量大幅下滑。大量市场调研和竞争分析均未能找出问题根源。消费者非常喜爱其核心产品——标准贮藏啤酒，店铺销量也持续增长，但酒吧销量就是莫名其妙地萎靡不振，大规模促销活动也于事无补。原因何在?

这家啤酒公司试遍传统调研方式都没能找出答案。无奈之下，该公司组建了一个社会人类学家团队。这群人类学家用调研婆罗洲偏远部落的思路研究酒吧销量，在英国和芬兰走访了十几家酒吧。他们对研究结果不作任何假设，深入酒吧生活，观察酒吧店主、员工和酒吧常客。他们拍摄了时长150小时的人种志（人种志是指对人类特定社会的描述性研究项目或研究过程。从事这项工作的人类学家，要彻底置身于他所研究的民族的文化和日常生活之中，做全面的调查研究——编者注）视频，数千张照片，形成了数百页调研报告。几周后，啤酒公司的管理团队也加入进来，与人类学家一起研究数据、寻找问题的答案。

答案不久便浮出水面——啤酒公司一直以为酒吧店主很重视它们的促销品，而事实上，那些小托盘、贴纸、T恤衫根本没被使用，有时甚至

还被当做垃圾丢掉（研究者在某个酒吧发现它们被堆在垃圾箱里）。他们还发现，啤酒女郎们往往非常厌恶自己的工作，因为工作时她们必须要表现的很轻佻。对啤酒公司的产品，她们知之甚少，更没兴趣去了解。要知道，这些女郎其实是销售啤酒的主要渠道。

于是，啤酒公司对酒吧销售方式进行了一次彻底的变革：将统一规格的促销物料，改为依据不同的酒吧类型按需定制；该公司还对销售员进行培训，增进他们对各个酒吧店主的了解，开发了工具帮助酒吧店主开展促销活动；在工作场所创建“学院”，让员工更了解其品牌；为下班晚的员工提供免费出租车服务，此举获得了女服务员的青睐。两年后，啤酒公司的酒吧销量回升，其销量和市场份额的上涨势头延续至今。

提到人类学、社会学、政治学、哲学等人文学科，商界人士多认为它们太过学术。这些领域的研究晦涩难懂，其研究成果在商界人士看来也没有多少实用价值。

但这一局面正在迅速转变。一种新兴的方法重塑了商业与人文科学的结合方式。该方法正在进入英特尔、IBM、三星等技术公司的实验室；还进入了阿迪达斯、乐高积木和宝洁等大型消费品公司的市场部门；诺和诺德、辉瑞等全球医疗企业也采用了这一方法；该方法还重塑着商业领导和新生代咨询顾问的思维与写作方式，因为它把硬科学与软科学融为一体。

近期IBM对全球1500名CEO的研究发现，他们面临的最大挑战是所谓的“复杂性鸿沟”：8成受访者认为商业环境将越来越复杂，但只有不到一半的人认为自己做好了应对复杂性的准备。研究还显示，CEO认为他们在处理复杂性最大的欠缺是缺乏消费者洞察。他们把获得消费者洞察摆在首位，其重要性远远高于其他决策相关工作。此外，他们还把“重视客户”视为最重要的领导力特质。

许多企业开始运用大数据分析进行客户研究。虽然大数据可提供惊人的市场细节图，但这些细节图还极不完善，常常会误导决策。或许它可以预测消费者在网上买什么，但定量数据无法告诉你消费者为什么买。没有深入的洞察，企业便无法跨越复杂性鸿沟。

营销人员和战略家如今都一窝蜂地致力于把消费者分解成一串串由0和1构成的二进制数据，但却忽略了对人性的洞察。消费者是真实的人。他们并不总是理性，有些行为动机甚至连他们自己也无法解释。而组织文化、管理者的偏见，以及数量庞大但却不完善的数据流会让营销人员对消费者行为形成先入为主的看法。

人文科学法则是了解消费者的“另类”手段。它从研究行为深层动机入手，挖掘被传统商业工具忽略的内容。这种深层动机是消费者私人生活与外部社会、文化、实体世界之间复杂的相互作用的结果。人文科学法探寻消费者洞察是非线性的过程，我们称之为“释义”（Sensemaking）。释义往往能揭示消费者行为背后微妙的潜在动机，它得出的洞察适用于产品开发、组织文化建设，甚至公司战略。当企业试图解决新问题或是面对完全陌生的社会文化环境中“巨大的未知”时，“释义”及其他人文科学工具可发挥巨大作用；比如进入陌生市场、面对新生代消费者，或是现有市场运行及消费者行为方式发生意外变化时。（参见后文《如何定义“巨大的未知”》）

“释义”行动

乐高派出的人类学家发现，孩子玩耍是为了放松自己，同时拓展技能。

释义的核心是运用现象学。现象学是研究人们如何体验生活的学科。管理学可以告诉你星巴克的顾客一天能喝掉多少杯咖啡，而现象学则会告诉你这些顾客喝咖啡的体验如何。星巴克就是一个运用现象学获

利的著名例子，它的顾客愿意为“星巴克体验”支付溢价。这种体验复杂而微妙：时尚的咖啡师、Soho族聚集之地、别出心裁的饮品单，让星巴克卖的不仅仅是一杯咖啡。

乐高集团也曾运用现象学来挖掘顾客的深层行为动机。8年前，乐高集团与核心顾客群渐行渐远，收入暴跌；但如今它已成为世界最大、最受尊敬的玩具制造商之一。其秘诀就是公司进行的改革，而释义正是改革的重要驱动力。

儿童玩家及其父母是乐高的顾客，乐高之所以曾陷入业绩不断下滑的困境，就是因为它不了解这些顾客在玩积木时想获得什么，只是一味地专注于提升品牌、进入新市场。乐高认为，孩子们越来越痴迷于快节奏电子游戏，没时间也没耐心玩过时的塑料积木。在这种错误假设的误导下，乐高做起了玩具人偶和电子游戏，让其产品看上去更酷、更吸引人。可是，玩这些产品不需要像搭积木那么多的时间和创造力。家长们对乐高的怀旧之情随着新产品的推出日益消散，买积木的热情也随之而去。

乐高CEO克努德斯托普（JrgenVig Knudstorp）意识到乐高品牌已失去和消费者之间的情感纽带，而新品并不能解决问题。他认为，乐高需要更深入地理解“玩”这一现象：孩子玩耍时的体验是怎样的？他们渴望从玩耍中获得什么？乐高该如何服务于他们的需求？

为找出这些问题的答案，乐高派出研究者深入美国和德国家庭，历时数月搜集数据，访问家长和孩子们，拍摄照片和视频日记，并和他们一起购物，研究玩具店，从而积累了大量信息。乐高团队系统地审视这些数据后，取得了一些重大发现。其中一项推翻了“孩子们没有时间玩乐高”的假设：事实上，孩子们不但有时间，还很有兴趣搭积木，渴望成为“积木达人”。

时任乐高集团新业务主管的拜尔·史密斯-迈耶（Paal Smith-Meyer）说：“我们要制造凸显乐高本色的产品。让顾客只要看到外包装，就能

认出那是乐高。你不能强迫别人喜欢积木。根据研究结果，我们确定了乐高应该面向哪类人群——我们要为热爱乐高本色的人做乐高产品。”

这一改变乐高发展轨道的消费者洞察，却被市场数据分析、组合分析、调查、焦点小组等传统战略决策过程忽视，甚至可能永远不会被这些传统方式发现。

如何定义“巨大的未知”?

许多商业问题是技术难题，管理者完全清楚是怎么回事，知道要解决问题需要哪些数据，对攻克问题的过程胸有成竹。与这类问题相反，“巨大的未知”是极度陌生的商业问题。你对市场和消费者越不熟悉，人文科学和释义过程较之传统研究工具的优势就越明显。

当企业进入新市场、面对新一代消费者，或是此前有关消费者的假设似乎出现误导——总之，当你试图理解陌生的社会或文化背景时，释义就有了特别的价值。

下文的诊断测试将商业问题分成了三层。你可以用它找出自己当下面临的问题，看你的问题是否适用释义。管理者通常误将第三层问题“巨大的未知”当作第二层“假设”，因而没能在恰当的时候运用释义工具。

第一层：已知

你高度熟悉消费者和市场

你能看到清晰的未来远景

你明确知道商业问题出在哪

传统数据和分析能帮你解决问题

例：假期的产品销量没能达到目标，原因是天气导致进店顾客数量减少。如果增加电视广告、提供折扣，销量将会回升。

第二层：假设

你相对熟悉消费者和市场

你能预见到可能的一些结果

你对问题有感知，曾见过类似的问题

你能建立一系列假设可供检验

你熟悉寻找解决方案需要的数据和分析模型

例：虽然我们投入了更多销售员，但单店销量却降低了。问题的原因有几种可能，我们可以想出办法检验出真正的原因。

第三层：巨大的未知

你对消费者和市场非常陌生

你对可能的结果毫不知情

此前从未见过同类问题

没有可供检验的假设

传统数据源和分析工具没法帮你找出明确的解决方案

例：我们的创新层出不穷，但新产品发布却没有拉动增长。

（返回阅读原文）

释义过程

要描绘释义的过程，我们需要讨论另一家公司——丹麦医药技术公司康乐宝（Coloplast）。1954年，一位名叫伊莉斯·斯兰森（Elise Srensen）的护士目睹了她妹妹造口术后的康复过程。造口术挽救了患结肠癌妹妹的生命，但却在她的胃上留下一个排泄孔。这令妹妹很难为情，并因担心自制的接排泄物的口袋泄漏而不敢出门。斯兰森为妹妹做了一个带有粘胶环的造口袋，从而开创了一个新的行业。

历经50年发展，康乐宝已成为欧洲医疗用品市场佼佼者，被患者评为全球最关爱患者的医疗企业。但尽管该公司一直在不惜重金投资于创新和销售，公司的核心业务——造口护理用品部门，却从2008年开始停滞不前。

康乐宝以精巧设计闻名，它不断运用最新的创新方法。用户领导者研究、用户合作、设计思维研讨会、净现值计算等流行的创新方式，它都一一践行。但它却遇到了奇怪的状况：产品不断推陈出新，业务规模却并未增长。康乐宝运用焦点小组和大型定量分析找出许多造口术患者的苦恼，然后设计出很多有针对性的产品，包括更佳的固定方式、新型粘合剂、新型过滤器以及新材料。但这些创新都没能拉动销售增长。

康乐宝的领导者意识到，那些曾带给公司多年成功的对造口术市场的基本假设，已经不再适用。该公司陷入了“巨大的未知”：如何找到驱动增长的新引擎？问题的答案就是释义，其过程分为5步：

第一步：重构问题

释义的第一步是将“问题”转换为“现象”，即把问题视为人类体验。概念转换要求企业不再从自己的视角观察市场、产品和顾客，而应从顾客的角度考虑。（参见下文《如何将问题重建为现象》 ）

康乐宝将“我们如何找到新增长点”重构为“造口术后的生活体验是怎样的”。该公司管理者掌握很多消费者数据，包括何人在何时买了什么、买了多少等信息，但却对顾客的生活知之甚少。患者的感受到底是怎样的？佩戴造口袋会给对自我认知和社交生活产生什么影响？什么情形会让患者感到愉悦或难堪？

康乐宝对消费者和消费者需求有两个基本假设：一是做造口术的患者出院后两年之内病情可控，基本生活正常；二是产品创新应聚焦于逐项改进造口袋的各项性能。其产品开发和市场推广战略，都基于这两个假设。

这两个假设显然有问题，但到底错在哪呢？

如何将问题重构为现象

现象学是研究人类如何体验生活的学科。“人文科学家”以现象学为基础研究问题，致力于理解人类与外界之间复杂、微妙、有时甚至不自知的互动方式。

想想厨师如何与厨房、其他熟识者、侍者、食物、客人以及环境中的种种环境互动。这些互动大都是无意识的：厨师右手打开冰箱；用一种语调向侍者喊话，用不同的语调与其他厨师交谈；他不用称量撒在肉上的胡椒，但却能准确知道撒多少合适；他用指头蘸着酱汁品尝一下，立马就知道还缺什么。他无法把上述时刻的行为准确告诉给你，你必须近距离观察才能知道。假设你经营与餐厅相关的产品，产品销量莫名其妙地下滑，那么你向厨师询问他们对你产品的看法可能收获寥寥，但如果你把问题重构为现象"厨师做菜的体验如何"，你将更有可能发现他真实的需求。

几乎任何一个商业问题都可以被重构为现象。方法就是将你的视角从"由内而外"转为"由外而内"，即把思考企业如何看待该问题，变成消费者的感受如何。例如：

商业问题

银行如何降低波动性？

现象

顾客的银行体验如何，他们为什么离开？

商业问题

如何在咖啡中创造溢价？

现象

好的咖啡体验是什么样的？

商业问题

我们该如何打开中国玩具市场?

现象

“玩耍”在中国是什么状态?

（ 返回阅读原文 ）

第二步：收集数据

在释义过程中，收集数据这一环节是专门用来检视假设的。它与传统的分析研究方法有着根本区别。管理者进行调研往往有先入为主的假设，然后收集分析大量数据或是建立照本宣科的焦点小组，而这一环节中的研究者则是不带任何假设地深入研究对象的生活，以开放的方式收集大量信息，对研究结果也不作预判。只有通过这种不带偏见的数据收集方式，企业才有可能找出顾客真实的消费体验。

这样取得的数据是有关消费者个人的一手原始数据，而非大多数市场研究工具所提供的那些被扭曲过的数据。对习惯把顾客视作群体、需求状态（Need State）、消费商机（Consumption Occasion）等抽象概念的企业管理者而言，这些数据极具启发性。

时任康乐宝营销高级副总裁的克里斯蒂安·维鲁森（Kristian Villumsen）委派社会科学研究者分赴世界各地，与造口术患者共度两天，近距离观察他们。研究者详细记录患者不同情境下的状态：跟家人朋友相处时、外出逛街时，以及因身体状况而感到难堪、紧张不愿出门时。研

究者还花一天时间与造口护理人员相处，了解他们如何为患者选择护理产品，患者排泄前做哪些准备、对患者出院后的自理能力有哪些担忧。研究者把收集来的视频、日记、照片、实地调研记录以及宣传册、包装等材料悉心整理成一手资料，交到康乐宝手中。

虽然这种开放式的收集方式带来的数据包罗万象，但采集方式有条不紊，有人文科学家参与指导研究设计。开放式收集的目的是为了找出现象背后的重要因素，再归为几个不同的种类。

带着造口袋生活的体验可以被分解成以下几个方面：

• 造口对日常生活有什么影响?

• 患者如何安排日常生活?

• 患者如何理解高质量的造口护理？护理者如何理解?

• 患者和看护人在护理方面有什么渴望?

• 患者的护理程序是什么?

• 患者最大的需求和挑战是什么?

• 选择产品和配件时的关键决策流程是什么?

我们不难看出，要找出上述问题的答案，最有效的方法就是直接观察、参与研究对象的活动、深度访问、团体访谈、视频记录等等。不论用哪种分析方法，数据收集和结构化过程都必须尽量做到易于比较。数据的组织和存储也必须便于搜索和分享。比如，按照媒介类型、地域进行划分，甚至可以按各个研究对象来归类。


bob

第三步：由点及面

在收集阶段的末尾，康乐宝的团队拥有了一个包含2000张照片、数百页调研记录和访谈笔记，以及2GB视频的数据库。当然，如果没有分析，数据收集只会止步于简单的报告。

为了更深入了解各个研究对象的生活，探寻更广义的患者生活（比如避免意外泄漏的策略，让患者在工作、生活、娱乐中保持卫生的方式），康乐宝团队对数据进行了重构。这有助于他们由点及面地找出规律。

揭示规律的关键是找出根源。对于康乐宝来说，“根源”就是对患者和护理人员行为的解释。整个揭示过程犹如剥洋葱：最外层是直接可观察的现象，比如患者何时更换造口袋、更换时有何不便；第二层是患者表现出来的行为与选择背后的习惯和做法；最后一层是核心——造成这些习惯和做法的原因。

深埋于层层现象背后的洞察很难直接获得，需要研究者观察、领悟，透过现象发现其规律。为此，康乐宝团队运用了多种社会科学理论，研究长期疾病如何影响自信、外界羞辱感如何形成、以及他们在卫生、性和信任方面的社会形象。这帮助康乐宝从不同角度理解数据。比如外界羞辱感是否是患者不愿出门的原因、患者的性生活受到什么影响？长期佩戴造口袋，自我认知发生了哪些变化？

维鲁森与其同事和研究者一道，深入数据和患者生活。他们发现了令患者备受打击，感到尴尬的两大场景：他人对佩戴造口袋的患者说那些令后者感到受辱、难堪的话，以及患者和爱人在一起的浪漫时光。很多患者提到了令他们恐惧的场景：在婚礼、商务会议、课堂上突然发现身上的造口袋漏了。

随着不断回归“戴着造口袋的生活体验”这一现象，康乐宝研究团队开始理解诊所护理和家庭护理两种情境差异所产生的影响。众所周知，在医院里，患者多数时间躺在床上，专业医护人员环侍身边。因为癌症，他们可能比平时瘦，全心想着的都是造口术相关的事。而当患者出院回家，由于没有了专业医护人员协助，必须独自面对身体变化带来的诸多问题：疤痕、因消瘦而皮肤松弛下垂、或出院后体重迅速反弹导致的肥胖，还有很多患者回到家后患上了疝气。这时，在医院里设置的护理方案、培养的护理习惯都越来越不适用；在医院里由医护人员协助挑选的设备也越来越不合身；康复治疗也越来越麻烦；造口袋泄漏问题也随之出现。

康乐宝公司发现，造口袋泄漏仍是扰乱患者正常生活的可怕问题。而此前由于对传统研究发现的误读，他们一直以为泄漏问题已经解决。比如，由于一段时间内没有再听到关于泄漏问题的抱怨，就推断这个问题已不复存在。在由点及面的过程中，人们才发现抱怨减少不是因为问题得到了解决，而是因为患者为了避免泄漏风险，牺牲了原有的生活方式，无奈接受他们封闭孤立的生活“或许就是最好的生活”的消极观点。

现实中的模式是这样的：经历了手术带来的巨大改变，患者难以回归日常生活。尽管他们很想融入社会生活，想外出就餐、出门看电影、见朋友，然而，遭遇一次造口袋在公众场合泄漏的尴尬后，他们便开始把自己的活动范围限定在相对私密的区域，以便于处理泄漏问题。很快，他们变得怕生、不愿走出熟悉的环境。多次经历泄漏问题后，他们会进一步缩小自己的生活圈，不再去餐厅或其他“危险”的地方。用不了两年，很多患者就再也不愿出门。患者用这种方式“控制”住了问题，所以康乐宝公司听不到对泄漏问题的抱怨，但他们却不知道，这是患者放弃多姿多彩的生活换来的。


SALE

第四步：得出关键洞察

只有当康乐宝的管理者发现泄漏问题、认识到它对生活品质的严重影响，他们才能真正开始重新审视自己的核心业务假设。康乐宝公司曾认为，围绕高分子聚合材料相关技术进行的创新已经解决了顾客的主要问题。真的如此吗?

团队带着新的疑问回过头来再看数据，寻找行业假设和患者实际体验之间的差距。这一次也同之前一样，他们在数据中有了新发现。在访谈和视频记录中，许多护士说“没有完美的产品，因为根本没有所谓完美的病人”、“这个产品很好，但却并不适合所有人”。患者评价中也提到有时固定袋子很费劲。不论材料技术多么高超，它毕竟不能解决可靠性的问题。患者尝试了很多自创的防漏方法，比如在皮肤上涂乳霜，在袋子上添加环圈、粘合剂、特殊胶水等配件。

团队检视数据的过程中发现：接受造口术患者的身体状况各不相同，因此适合所有人的方案根本不存在。这一发现改变了整个行业。企业要专注思考的不是造口袋的形态，而应该是患者的身体形态。这一点看似显而易见，但康乐宝的创新流程却蒙蔽了管理者和研发工程师的眼睛，使他们一直以来都忽略了这一点。每个人都难免有先入为主的偏见，组织亦然。

在标准的平均体型上，康乐宝的粘合剂可以完美贴合。可是，患者的身体各不相同，有的带有手术留下的伤疤和肿块，癌症也会引起体重变化，令粘合剂难以完全贴合。

贴合度是个大问题，令人难以置信的是，这个价值数十亿美元的行业中竟然没有人解决它。康乐宝很快意识到他们需要按体型分类，按照不同顾客体型设计产品。没有任何一条生产线曾经做到这一点。这项业务前景广阔。

第五步：建立商业影响

释义方面的创新与其说是研究技术，不如说是基于人文科学的分析。越来越多的全球性组织已经开始运用释义，意识到它有助于解决一些棘手的商业难题，比如寻求新增长、赢得新市场、利用文化转变等。

洞察必须转换成商业行动。前面介绍释义的四步对管理者来说很新颖，这最后一步是他们所熟悉的——构建创新战略。

康乐宝邀请了数千名患者提交他们身体各个角度的照片，然后用这些照片设定了四种基本体型。“贴合真实人体”的研究对企业所有业务部门都有直接意义。研发设计部门需要开发新技术；制造部门要开发新工具、营销部门需要编纂吸引眼球的故事；销售需要卖新产品；客户服务部门必须建立面向患者的支持系统。

该公司2010年建立的“贴合人体”产品线，不论是作为病患解决方案还是作为商业，都取得了轰动性成功。两个产品体系如今已经达成商业目标，2014年还将有进一步创新。如今，康乐宝的造口袋业务发展速度比整个造口行业都快。

贴合人体项目连同其他部门的相似项目，还提升了企业文化。从研发到销售，所有员工都有了更明确的目标感、更具创新精神。随着创新转为以顾客为导向，新产品对顾客的生活和企业财富都产生积极影响，企业员工也因此变得更积极。

企业在市场研究中运用人种志工具的做法早已有之，释义方面的创新与其说是研究技术，不如说是基于人文科学的分析。越来越多的全球性组织已经开始运用释义，意识到它有助于解决一些棘手的商业难题，比如寻求新增长、赢得新市场、利用文化转变等。释义可以揭示

传统工具难以找到的答案，还有助于企业领导对所在行业进行创造性思考。



克里斯汀·马德舍格是创新与战略咨询公司ReD联合公司的客户关系总监；米克尔·拉斯马森是该公司欧洲分部主管。他们曾合著《透明时刻：用人类学解决棘手商业难题》（*The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems*，哈佛商业评论出版社，2014）。该书是本文内容的基础。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。

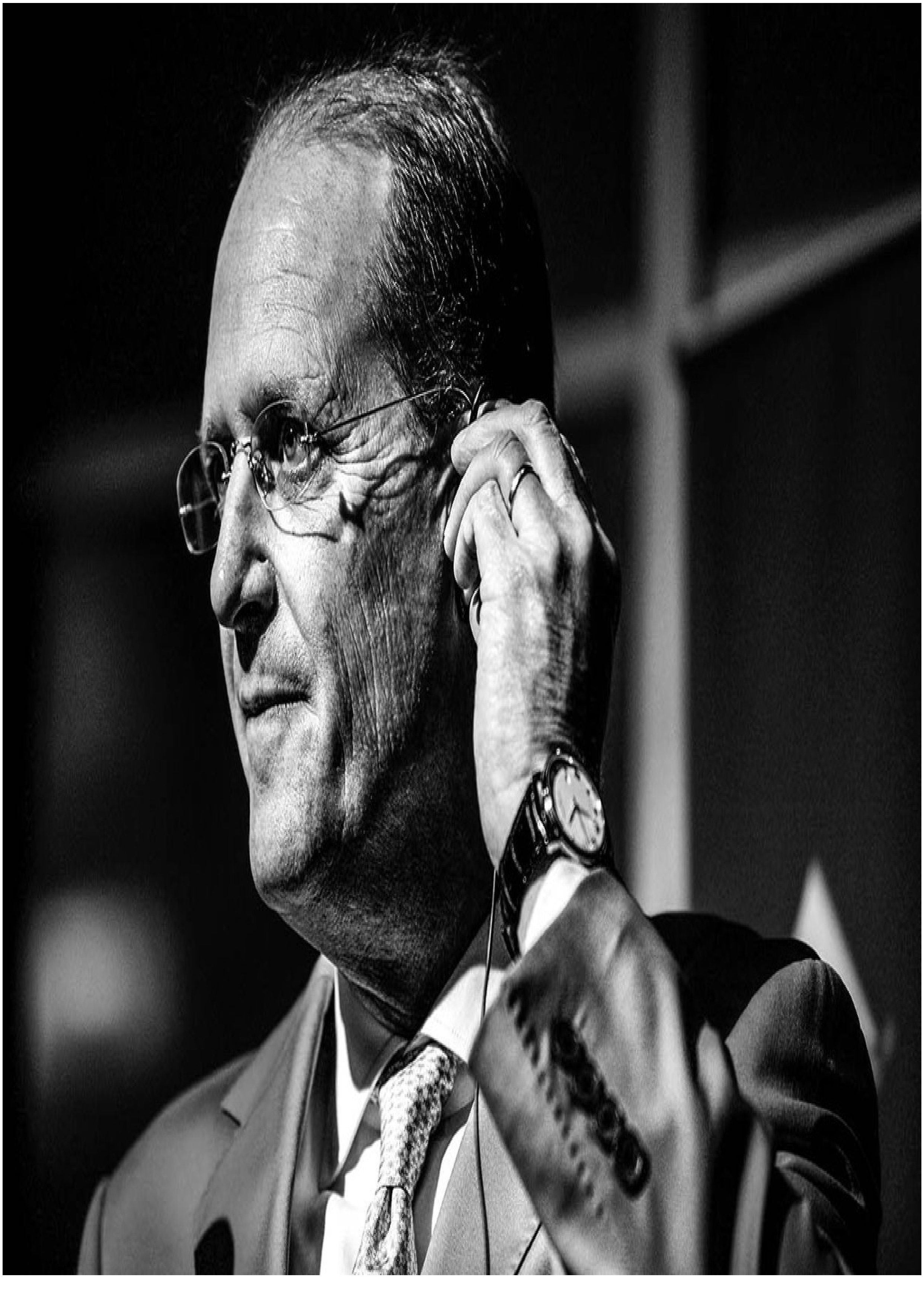
实战复盘 How I Did It

达美航空CEO：用创新思维重振破产公司

Delta's CEO on using innovative thinking to revive a Bankrupt Airline

理查德·H·安德森（Richard H. Anderson）| 文

李茂 | 译　万艳 | 校　李剑 | 编辑



观点： 达美航空走出破产保护后，采取了一系列非常规举措，比如实施员工利润分享计划和收购一家炼油厂等，最终让这家美国航空公司重新成为行业领头羊。

美国达美航空（Delta）公司深知传统商业模式的危险。几十年来，航空业目光短浅，很多决策带来了灾难性的后果，企业与员工关系非常恶劣。2007年，在达美航空公司走出破产保护后，我们决定重振旗鼓，做出改变。

达美航空拥有卓越的企业文化、价值观和优秀的人才，董事会成员有多元化的专业背景。我们认识到：只有战略正确才能看清前路，从而突破重围甩开对手。

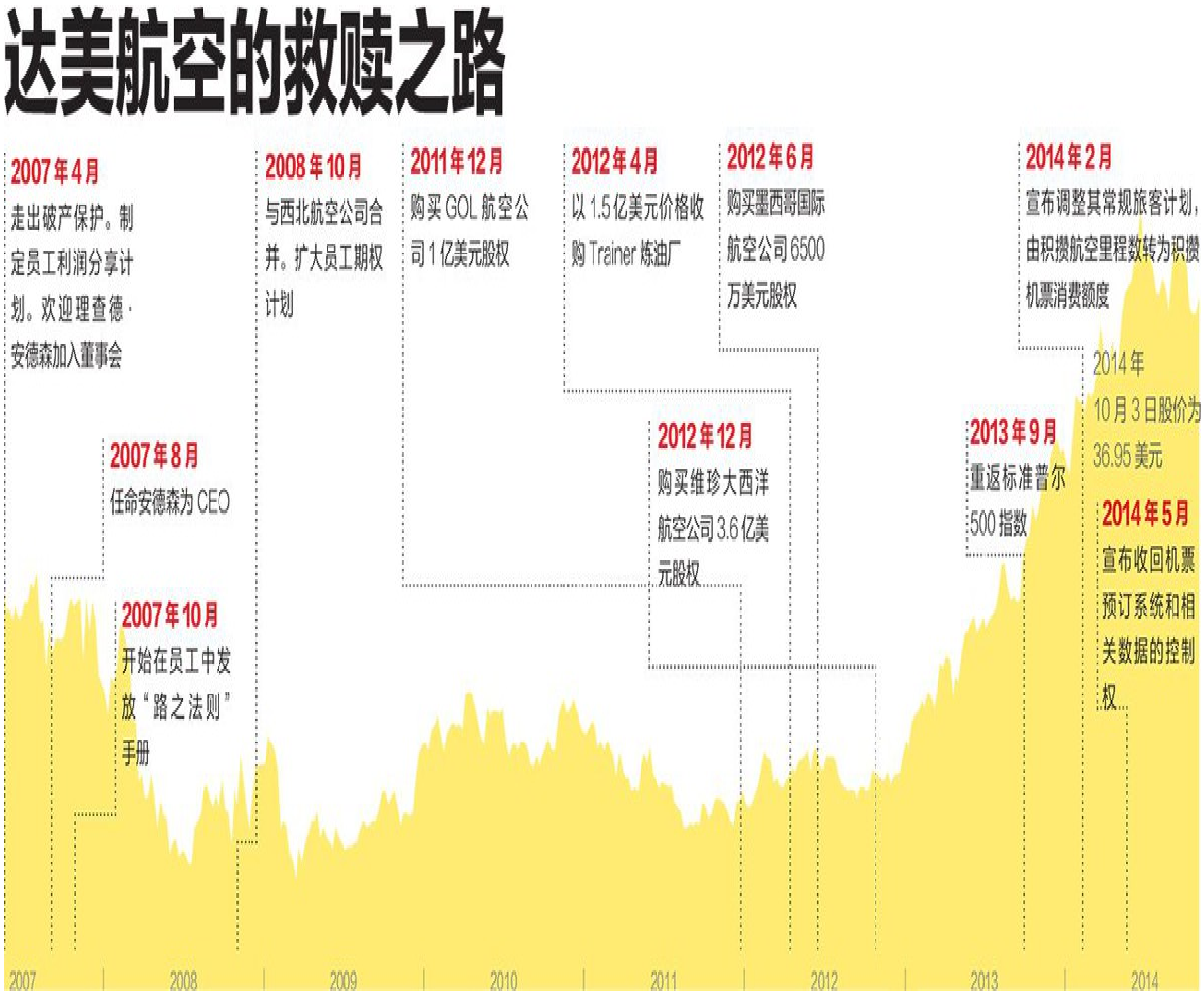
我们每年把公司税前利润和管理薪酬的10%以奖金的形式发放给员工。

和其他航空公司一样，我们采取的第一步行动是适应新的市场现状。我们需要与美国的航空公司合并，与外国的航空公司开展合作，以此来扩大规模和地域覆盖；我们需要改进和重组机队及机场运营；我们还需要改变定价模式。这些我们都做了。但是，我们意识到传统做法远远不够，要想重返巅峰，达美航空必须进一步强化企业文化，采取更具创新性的战略。

经过两年的重组，我们启动了员工利润分享计划，该计划让达美航空区别于同行。我们每年把公司税前利润和管理薪酬的10%以奖金的形式发放给员工。2008年，达美航空与西北航空实现合并。一年后，我们增加了员工持股计划，将公司15%的股权分配给飞行员、乘务员、地勤人员和后勤人员，这在航空业同样独一无二。

此外，我们收回了机票预订系统，成为美国惟一拥有并控制此项关键运营数据的航空公司。通过购买3家海外航空公司（墨西哥国际航空公司、巴西GOL航空公司和英国维珍大西洋航空公司）的少量股权，我们进一步深化海外合作关系，并加强了与法国荷兰联合航空的现有联盟关系。我们还通过收购一家炼油厂进行垂直整合，更好地进行燃油成本管理。此项收购曾在航空业和石油业掀起轩然大波。

现在达美航空是全球最健康、最盈利的航空公司之一，在航班准点率、避免航班取消、行李处理和客户服务等数据上排名表现突出。这些成绩得益于达美航空在组织结构和运营上的新思维，以及公司让员工全身心投入，共同运营一家一流航空公司的决心。目前达美航空已重返标准普尔500指数，凸显我们作为一家美国领先工业运输公司的地位。经过多年徘徊，达美航空重新成为行业领头羊。



双击可看大图

走出破产保护

回到2004年，达美航空根本无法想象如此光明的未来。当时它正处于破产保护，处于相同境遇的还有它最大的竞争对手：美国联合航空、美国航空和西北航空。前西部航空CEO杰拉尔德·格林斯坦（Gerald Grinstein）本已退休，但他临危受命，出任达美航空董事会主席，负责重组事宜。他很快找来推动公司后来发展的两个关键人物：达美航空现任总裁艾德·巴斯蒂安（Ed Bastian）和负责网络规划与营收管理的执行副总裁格伦·豪恩施泰因（Glen Hauenstein）。2007年4月，当公司再次具备偿债能力时，他邀请我加入董事会。同年9月，我受邀出任公司首席执行官。董事会曾提出将CEO和董事会主席的职位合二为一（达

美航空的这两个职位在2004年一分为二），但我们没有这么做。我们认为，保持高层权力分散，以及保持董事会的活跃是运营一家全球性公司最健康的方式。

达美航空是一家庞大而复杂的机构，我没有管理好它的十八般武艺，所以我需要一些聪明人的帮助，比如艾德和格伦，他们两位都是极棒的合作伙伴，还有我们的首席运营官吉尔·韦斯特（Gil West），他是一位专家，具备让飞机准时起降的能力。好帮手会令工作变轻松，多元化的人才也让公司拥有更加全面的视角。

作为领导团队，我们的第一大挑战是推进不可避免的行业整合。为此，我们成立委员会，专门评估各种并购机会。在接下来的12-15个月，委员会碰面近30次商讨潜在的交易。并购的确需要深思熟虑，我们想要一家网络和资产与我们互补的航空公司。我们不想发起恶意收购，因此交易必须能获得司法部的批准并能成功合并，同时，我们决意保留自己的文化。西北航空公司拥有太平洋和美国中西部航线，是惟一合适的标的。在两家公司走出破产保护不到一年后，我们完成了这项交易。

接下来的几年里，我们重组机队，加强与合资企业的伙伴关系，加大产品投资，重新定价，以此更好地控制成本（尤其是燃料费）与满足各种消费者需求。但是，这些目标在航空业和其他行业司空见惯。达美航空之所以表现卓越，关键还是在于它拥有优秀员工以及不按牌理出牌的行事方式。

让员工身心投入

1929年，一架载有1名飞行员和5名乘客的飞机，从达拉斯飞往密西西比州的杰克逊市，途经路易斯安那州的什里夫波特和门罗，这是达美航空的第一次载客飞行。80年后，达美航空的领导团队重温了创始人

伍尔曼（C.E. Woolman）的文字，从他的使命声明和员工手册中汲取灵感，开发出一套基本准则来规范员工行为。我们称之为“路之法则”（Rules of the Road），并于2007年底发给所有员工。此后，每位新员工都会领到一本。这些原则始终是我们的行动纲领，随着公司的发展它们不断演进。

我们的目标是明晰公司的优秀文化，比如勇往直前、开诚布公、严明财务纪律和高效率运营，这些文化我们应予以保留。有些规则制定得极为详细，比如“不要打断他人”，这样做是因为我们坚信行为是价值观的体现。我今年59岁了，有时候还会被提醒在他人讲话时保持安静。

随后几年，“路之法则”和杰拉尔德制定的利润分享计划，为公司的员工关系和薪酬策略定下基调。我们希望继续奖励员工在公司困难时期展现的坚强毅力，同时激励他们推动达美航空向前发展。除了期权计划，我们还想办法给员工加薪。即便在2008- 2009年金融危机期间，当时油价飙升至每桶150美元以上，公司利润大大减少，我们依然咬牙给员工加薪。在这种理念的指导下，我们确保公司里的每个人——高管、飞行员、乘务员、地面机组人员——享受相同的福利和退休计划。与此同时，我们管理层的薪酬要比同等规模的公司低不少。

对达美航空的员工，情人节是个特殊的日子，那天公司会发放利润分享支票。2014年情人节，达美每位员工收到了一张相当于他们薪水8%的等额支票。10月份，我们还提前兑现了2014年度的利润分享。即便如此，我们预计2015年情人节的支票发放额度仍会是史上最大的一次。美国其他蓝筹公司的利润分享水平远比不上我们。

达美航空的员工组织曾9次拒绝加入工会的建议，除了中东的航空公司，我们是惟一没有加入工会的大型航空公司。但是，我们与公司的大型联盟——航空飞行员协会——保持着良好的关系。很多人都希望加入达美航空：最近一次空乘人员招募中，我们有1400个职位空缺，

收到了简历数达到10万份，公司其他职位同样供不应求。我们的员工调查显示，90%的员工会向朋友和家人推荐达美航空的工作职位。

虚拟合并与垂直整合

我们通过收购一家炼油厂实现了垂直整合，这一收购曾在航空业和石油业掀起轩然大波。

达美航空在一些关键领域，比如资产管理、国际合作和供应链都独树一帜。这种创新是公司的传统。大约50年前，达美航空发明了现在业内普遍使用的轴辐式（hub-and-spoke）模式。我们的目标是获得更高的效率和更大的控制权，收回机票预订系统就体现了这一目标，我们不再依靠第三方来管理数据，这样能让预订系统顺着公司需求的方向演进和发展。

在最重要的国际航空市场，我们通过入股巴西、墨西哥和英国领先的航空公司，实现了与强大合作伙伴的虚拟合并。由于政府法规不让航空公司通过跨境并购获得外国航空公司的所有权，所以达美公司通过入股建立国际合作至关重要，它为我们的客户提供了一个真正全球化的网络。

当然，我们的联盟策略必须与客户需求保持一致。巴西占了美国到南美航班的最大份额，而GOL航空公司是巴西最大的航空公司。在《北美自由贸易协定》的刺激下，墨西哥经济蓬勃发展，稳定的经济以及对工作渴望的劳动力吸引着商务人士，度假者则喜欢它的海滩和历史古迹，所以我们与该国一流的航空公司建立了独家合作关系。维珍大西洋航空公司拥有庞大的欧洲网络，在希思罗机场（该区域最重要的枢纽）的吞吐量排名第二；当新加坡航空公司打算剥离它持有的维珍大西洋航空公司49%的股份时，我们做了认真的评估，并抓住了这个机会。

这些投资给我们的乘客带来更加紧密衔接的旅行。另外，成为海外合作伙伴的董事会成员，也深化了我们之间的关系。与竞争对手不同，我们对合作伙伴一视同仁，竭力使它们变得像我们一样成功并且盈利。我们与每家盟友都延续了这种做法，比如，虽然没有入股法国荷兰联合航空，但是我们与他们共同运营和分享了120亿- 130亿美元的跨大西洋业务。这种模式在业内独树一帜。

在过去几年，达美航空最另类的行动莫过于收购费城外的Trainer炼油厂。喷气燃油是公司最大的一笔开支，每年花费高达120亿美元，我们希望为公司的全球业务提供稳定的燃油供应，并找到最佳实践方法。此前，我们一直和同行一样使用套期保值、期权策略以及动态票价，以使自己免受油价波动的影响。但是几年前，我们决定往前迈进一步。与其受石油生产商控制，我们不如挺进石油业，通过垂直整合，获得对供应链的控制权。

当时，东海岸的许多炼油厂面临关闭；炼油产能的减少以及随之而来的价格上涨使得我们的成本更加高昂。起初，我们考察了路易斯安那州的一个炼油厂，结果不合适，但是我们将它的经理和一些团队成员收至麾下，开始构建内部专业知识。后来，Trainer炼油厂进入我们的视线。

在我的任期内，达美航空坚持不做过多的顾问咨询。我们认为自己比外人更了解公司业务。但是在收购炼油厂时，我们聘请了顾问帮忙权衡利弊，最后得出结论：如果这家炼油厂关闭或者被合并，我们的燃油成本会上涨10%- 15%；如果我们收购了它，燃油成本就会降低。这笔交易的收购价比较合理，在1.5亿美元左右，与一架新波音787的价格差不多。所以，我们决定把它买下来，该举动在航空业和石油业引起轩然大波，不过这也让我们确信自己的选择——如果我们的竞争对手、炼油厂和石油垄断联盟批评我们，那正好说明我们做出了正确选择。

此后，我们进一步扩大石油团队，邀请几位原油交易员和道达尔石油公司北美子公司的前总裁加盟。我们还长期租赁了一艘船，负责将墨西哥湾的原油运输到东海岸，这样我们就在费用大减的情况下实现了自给自足。当公司在大宗商品业务上立足后，我们在套保、购买、精炼和运输燃油等方面也做得更加游刃有余。作为一个独立实体，Trainer炼油厂在过去两个季度里盈利微薄。但它带给我们的真正优势是对价格的影响：过去的两年里，我们每加仑燃油平均成本比行业低5－10美分。

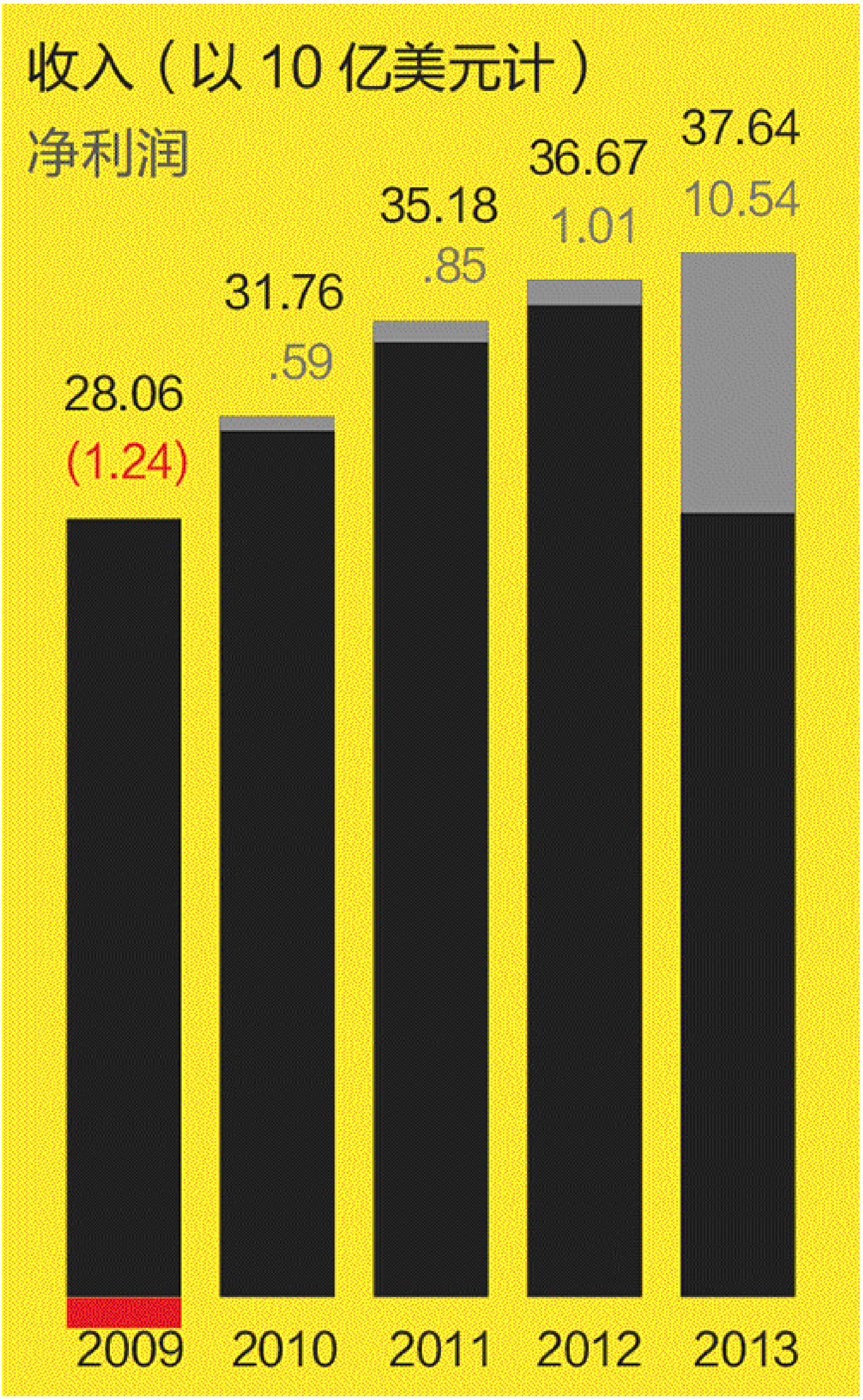
创新永不停歇

美国航空业仍身处困境——失宠于投资者，被消费者嘲弄。但是达美航空却能独善其身。我们已经实现持续盈利，给我们的员工和股东带来回报，并不断投资，致力于为客户提供业内最好的服务。

我们比以往任何时候都更为强大，这与我们独特的文化、人才和战略密切相关。我们的团队每天都坚持将创新思维贯穿和应用到整个组织。比如，最近我们成为第一家调整常规旅客计划的大型航空公司，由积攒航空里程数转为积攒机票消费额度。我们一直积极开拓辅助业务，包括飞机维护、维修和大修；私人飞机服务；假期整合套餐等，并将它们变成重要的现金流来源。很多竞争对手将资金用于购买新飞机，而我们采取了一种巧妙的机队策略——将新飞机和翻新过的旧飞机结合起来使用，大大降低了我们的运营成本。达美航空还是第一家大幅停用50座飞机的航空公司，因为燃油价格的飙升让该类飞机变得十分低效。

类似的举措数不胜数。在大多数情况下，达美航空选择走一条少有人走的路。我们坚持团队合作是这些举措得以实现的原因。公司里流行着这样一句话："结成群，去打猎。"上至管理层，下至一线员工，面

对每一个挑战和机会，我们都是团队应战，团队里的每位成员都能感受到自己的价值，这种团队合作的能力让我们总能别出心裁，出奇制胜。这种文化正是达美航空的独特企业文化，我们让创新重新回到了航空这个曾经因为创新而闻名的行业。



达美航空资料和数据

成立：1924年

总部：亚特兰大

员工数量：77755人

来源：MARKETWATCH

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年12月刊。



认知计算 支持决策变革

熊静如 | 文　李全伟 | 编辑

在即将到来的认知计算时代，计算机将具备学习、适应和感知能力，这将从根本上改善人们生活、工作和人际交往的方式。面对中国企业决策失误率一直居高不下的局面，认知计算有了用武之地；企业要把认知计算变成决策辅助工具，必须进行三方面转变。

沃森机器人能够理解人类语言的细微差别，能用人类的方式思考问题，迅速地从海量的大数据中挑选相关信息，根据用户的需求做出有根据的回应。

2011年，“沃森机器人”（名叫沃森的计算机系统，简称沃森）与美国电视智力问答节目《危险边缘》（Jeopardy!）里，以优异的表现打败了最强的两位答题高手Ken Jennings和Brad Rutter。沃森体现了与人类思考问题能力相匹敌的人工智能技术，其展现的速度、精确度和置信度，令人震惊。

当时人们还不知道这项吸引眼球的新奇技术能做什么；短短两年时间，沃森已经实现了超越，正在为更多行业决策者提供决策支持。有专家表示，沃森的突破，未来将会带来更为深远的“智能计算支持决策变革”浪潮。

沃森是认知计算系统的杰出代表。谷歌、微软、IBM都在进行人工智能研究，IBM中国研究院院长沈晓卫博士说：“对当前大量非结构化信息迅速有效浏览迫切需要一种新计算时代的到来，我们将它称之为认知计算系统。”

认知计算研究是一项庞大的研究工程，很多认知科学家在研究人脑的运行机制，致力于用计算机来实现这种机制，而且在不断突破计算的极限。脑科学界曾有观点认为自然语言是很难计算的。如果一个语言表达问题不能全部形式化，那么局部问题能否形式化？这是认知计算界要寻求突破的问题，而近年间已经实现长足进展，未来还将有更为震撼的突破。IBM认为，在认知计算时代，认知型计算机，在大数据感知环境下，将能“读取”人类用视觉、听觉、嗅觉、味觉等自然感官才能获取的信息，并且更为强大地实现人脑所具备的能力，即学习、感知和适应能力——这将从根本上改善人们生活、工作和人际交往的方式。

目前，基于认知计算技术的“沃森沟通顾问”（Watson Engagement Adviser）其功能已经用于金融行业的客服工作。辅助医疗诊断方面，沃森的自然语言处理能力可以直接阅读医学文献和各种医疗文档，从医生看病的活动记录中学到相应的经验，帮助准确确诊病人。上述应用都被视为率先将认知计算应用到商业和民生领域，创造决策价值的典型。也许在不远的将来，运营层面的商业决策可以交给“沃森机器人”做分析。企业高管将从日常海量的大数据分析中解放出来，专注于更需要依据判断力做出的方向性决策。

硬件方面，两年前参加电视竞赛节目的时候，沃森的配置是90台服务器，15TB的内存。现在它的运算速度已经是过去的240倍，且成本也低

了很多，而且服务器的尺寸比披萨盒还要小，可放进任何一个数据中心——这让认知计算系统的普及拥有更加坚实的基础。

要想认知计算真正发挥作用，科学家们几乎需要对整个计算行业进行全方位改造——硅、系统、存储器和软件。在这个过程中，他们必须开发全新编程模式。具有突破性的是：IBM科学家发布突破性的软件生态系统，旨在通过编程来设计出具有大脑功能及低功率、小体积、结构紧凑等架构特征的硅片。这项技术将允许用户构建出能够模拟人脑的感知、行动和认知能力的新一代智能传感器网络。

现代计算系统是在几十年前依据预定义的程序设计完成的。它们虽然是快速精准的"会计师"，但传统的计算机设计在功率和规模方面都存在局限性，在实时处理海量的大数据时会降低效力。相比之下，人脑——速度和精准度都相对较低——却擅长执行识别、解释和基于模式采取行动等任务，且功耗仅相当于20瓦灯泡，体积仅相当于两公升的水瓶。

在技术不断实现突破的同时，商业决策者在问：在面对包括自然语言、图像在内的大量非结构化数据时，沃森的辅助判断可信度有多高？它的商业化又将给企业带来哪些影响？

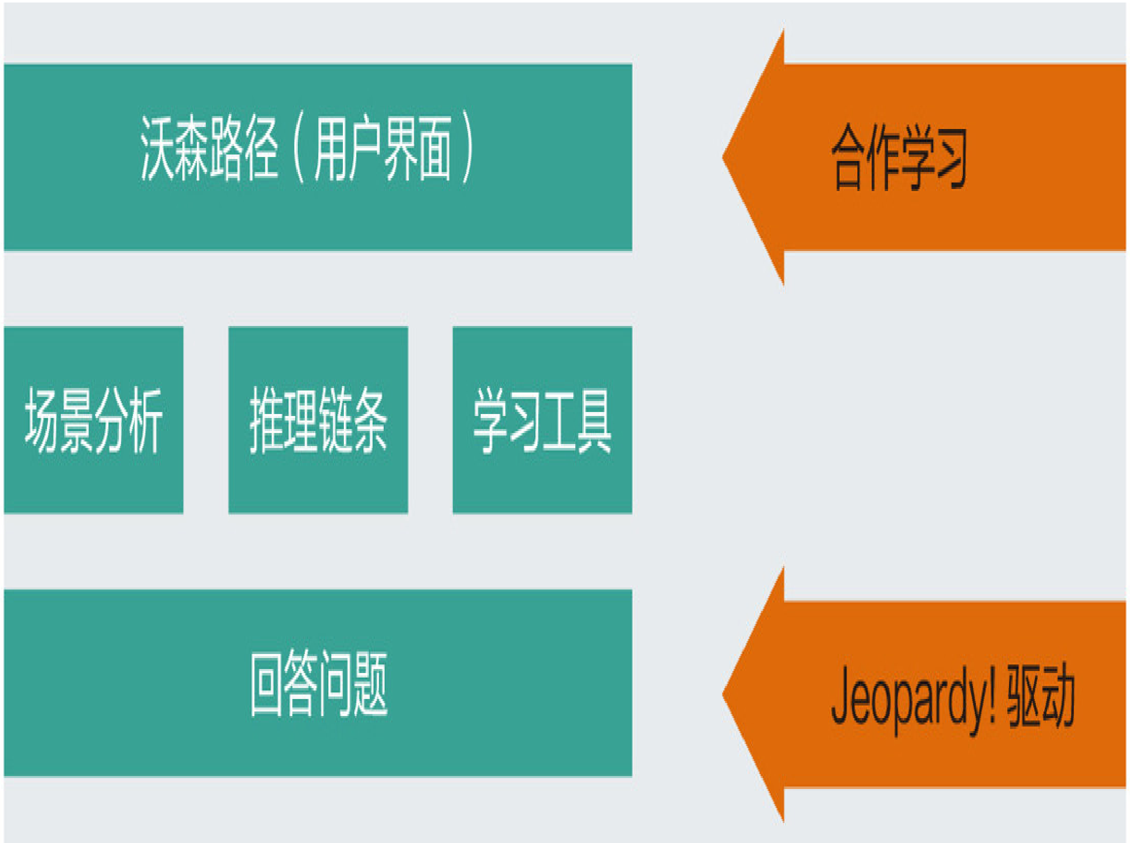
解码沃森如何进行精确判断

IBM研究主管约翰·凯利（John Kelly III）偶然在餐厅看了一期《危险边缘》，突然萌生了"是否可以让问答机器人来参与这个项目"的想法。IBM那时已经在认知计算技术领域探索多年，但该档电视节目的问题非常深奥，大量运用比喻、谐音、双关等修辞方法，问题是陈述句的形式，却要求参与者用问句给出答案——总之，一切都不是通常计算机所熟知的、确定的、规范的问题与答案格式。

为了解决这些问题，参与竞赛的“沃森”由20多位成员组成的核心团队在5年多的时间内研发完成，IBM全球的多个实验室及合作伙伴参与其中。沃森团队在“回答复杂问题”目标上构筑起场景分析、推理链条（Inference Chaining）和学习工具三项功能，并建立起“沃森路径”的用户界面。它同时具备百科全书般渊博的知识以及迅速的反应能力，能够使用自然语言在回答复杂问题方面击败人类专家。但当时的沃森问答机器人受限于游戏规则，所有答案信息不能超过一页纸的篇幅，如今，沃森已经能够处理更具开放性的问题，能够识别并解读图像、数字、声音以及面部表情信息。它将能够与人类对话，使用海量信息来处理极端复杂的问题。正如约翰·凯利所言：“我们的目标是将人类解决问题的方式，运用到医疗和教育领域，再扩大到金融服务和政府工作中。”（见 图1《沃森问答机器人的研发结构》）

图1 沃森问答机器人的研发结构

沃森项目团队由Jeopardy!节目想到可以开发能参与问答的机器人，设定“回答问题”的目标，在这一目标之上构筑起场景分析、推理链条和学习工具三项功能，并建立起“沃森路径”作为沃森的用户界面。



（返回阅读原文）

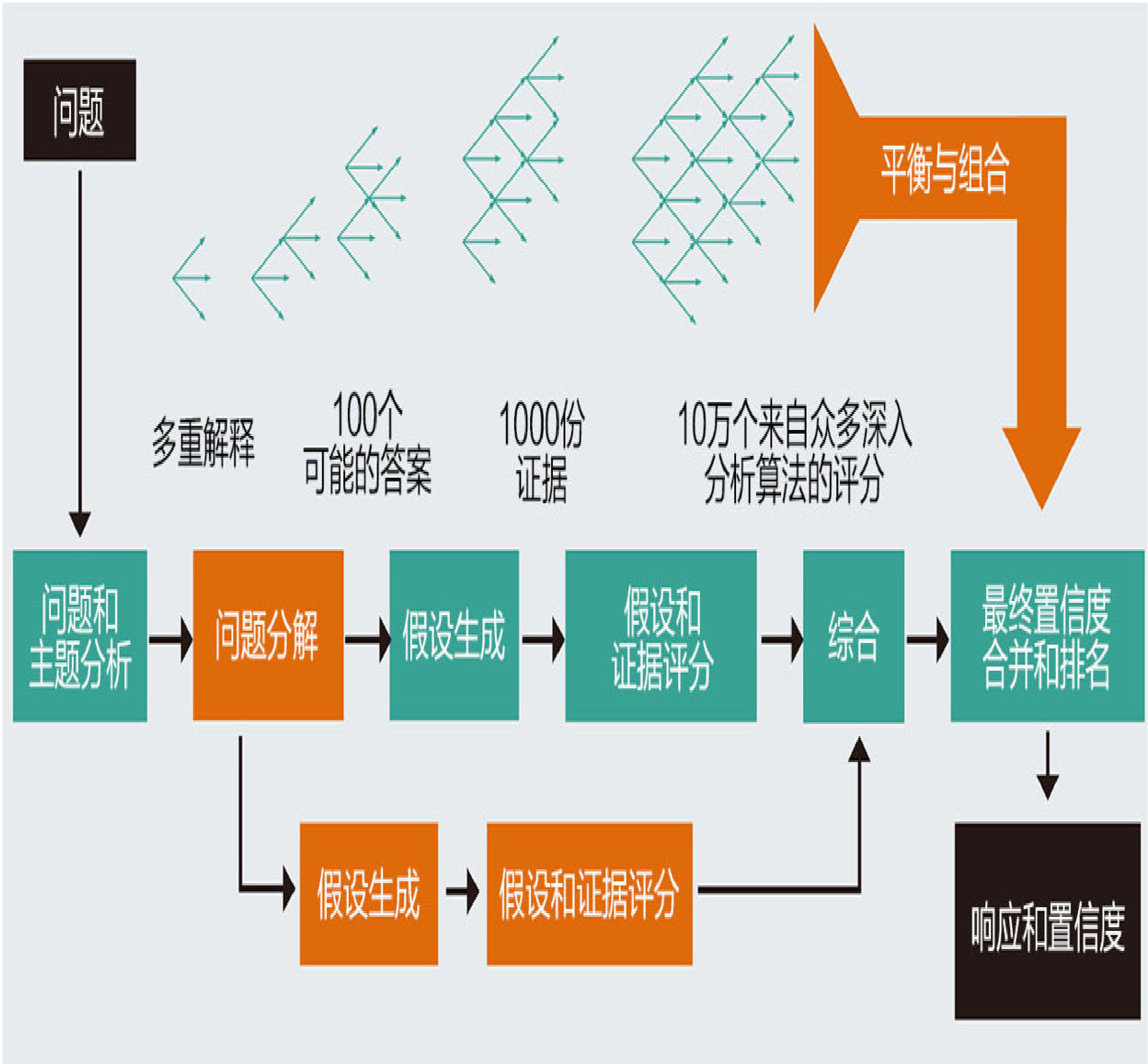
“沃森认知助手”有一套独特的“思考”流程，并配有置信评估体系，对每一步的分析推理给出可信度。沃森是如何从问题中提取出答案的呢？这需要经过以下过程：1．当问题首先提交给沃森时，它会对问题加以解析，以提取问题的主要特征。2．它会通过查阅资料汇编，寻找包含潜在有价值答案的段落，从而生成一系列假设。3．它会使用各种合理的算法对问题的语言和每一种潜在答案的语言进行深入比较。此步骤充满挑战。有数百种合理的算法，每一种都拥有不同的比较方式。例如，某些比较针对的是词汇和同义词的匹配，某些针对时间和空间特征，某些针对使用环境信息的相关资源。4．每一种合理的算法都会生成一个或多个记分，以表明基于该算法所关注的特定领域，由问题推断出潜在答案的准确程度。5．随后会利用统计模型对每个生成的记分

加以权衡，此统计模型会捕获该算法在沃森“培训期”内针对该领域中两个类似段落之间建立推论的表现效果。然后，该统计模型可用于总结沃森对于由此问题推断出候选答案证据的置信度级别。6．沃森会针对每一个候选答案重复此过程，直至找到表现最强大的候选答案为止。

概括而言，沃森系统集成了多元算法，从不同的维度分析备选假设的证据，如类型、时间、空间、流行度、段落支持度、来源可靠度、语义相关度等。每种分析都产生一些特征或评分，反映在相应维度上的证据对备选答案的置信程度。从而保障回答的精确度。（见图2 《沃森如何从问题推导出答案》 ）

即便如此，科学家们无法用算法来保证沃森能够应对任何一个复杂情境，所以他们为沃森设计了一套动态学习机制，可帮助基于成果改善学习，使每一次迭代和交互都更智能。该学习系统能够在结构化数据和非结构化数据基础上进行学习，从多种来源获取信息，包括文本、数字、视觉、感应，以多种人类的自然方式进行交流，并在交流的过程中找出关联、建立假设，提出最佳行动建议。同时，沃森实现从由“决策树驱动的确定性应用程序”转变为“与用户共同演进的概率性系统，并有反馈环（Feedback Loops）用以评估建议的质量，并依据反馈信息改进决策辅助系统”。由此，沃森能够在基于海量信息挖掘中找到表现最强大的答案。

图2 沃森如何从问题推导出答案



（ 返回阅读原文 ）

沃森研究中心技术主管埃里克·布朗博士（Eric W. Brown）认为，场景决策情况下的沃森决策流程具有普适性，未来完全有可能运用到广泛的决策领域，从现在已经应用的医疗诊断、客户服务，到未来可能拓展到更广泛的商业战略决策——比如，进入新市场的决策分析，对新市场的不同市场现象进行推理分析，并得出结果。

“认知决策助手”的用武之地

如今企业大量投资于数据分析与聘用数据科学家，但投资收效微乎其微。究其原因，在于大数据很难被全公司需要使用数据的人所熟练掌握并经常运用。麻省理工学院斯隆商学院珍妮·罗斯（Jeanne W. Rossis）认为，企业需要进行变革，才能将大数据中得出的观点转化为竞争优势，而很多企业可能根本无法实现这种变革。（详见《哈佛商业评论》中文版2013年12月刊《你也许不需要大数据》，点击阅读摘要，全文阅读需购买。）

在认知计算时代，人类和计算机将更加紧密的连接。沃森已经在医疗和金融领域崭露头角，显示出了强大的认知分析能力。沃森的行业应用是认知计算系统助力行业决策的先驱性应用。已经开始体验这一应用的人们发现，问题解答能力很有用，但还有更有价值的部分，他们将沃森看作是发现工具，通过人机交互，这帮助他们以不同的方式思考和工作。

沃森具有个人判断难以企及的全面与准确性。在医疗行业中，病例记录、医学杂志上的文章以及卫生部门掌握的原始数据等都属于零散、不成体系的信息，从理论上来讲，沃森可以让这些数据派上用场。在对病人进行检查的时候，沃森会静静地在一旁收集数据，它接触病例越多，诊断准确率也越高。马蒂·卡恩是IBM负责训练沃森应用于临床小组的负责人，根据临床经验和学术研究，他认为1/3的医疗事故是由误诊引起的，造成误诊的重要原因是“锚定偏差”（又名沉锚效应，一种重要心理现象）：人类倾向于过分依赖某个单一的信息。诊断过程中，医生通常在听取了病人对两三个症状的描述后，就会做出与症状相符的诊断，但这也意味着他们可能忽视了其他信息。卡恩表示，沃森出现这种失误的几率要小得多，它可以弥补人类无法处理大量信息

的局限。他认为在未来，机器人医师会像听诊器一样，是医院必不可少的工具。

沃森具备发现和学习能力。沃森在进行病例诊断后，会给出多个治疗方案，每个方案都会附有相应的可信等级。在实时金融风险控制领域，认知计算技术可以让人们实现秒级的风险检测与防范。沃森可以被培训为行业专家，同时还能够通过学习系统和反馈环来不断更新它对知识库中信息的理解。比如，语言是令人机交互更加高效的关键，而各个领域的专家都有一套行业专属的术语体系。IBM沃森研究中心与克利夫兰医学院的医生以及Sloan-Kettering癌症中心合作来训练沃森适应新角色：帮助医生诊断疾病，为病人找到最佳治疗方案。与之同理，在应用认知决策助手之前，企业首先要“培训”认知助手，使之适应其行业所需。美国最大的健康福利提供商WellPoint就是一例。WellPoint公司与IBM合作训练沃森，使之能够理解美国的医疗编码系统以及WellPoint的医疗政策、诊断指南。2013年年初，沃森吸收了超过2.5万个测试案例以及1500个WellPoint的真实案例，能够解读询问的含义并分析问题。WellPoint已开始测试使用沃森作为医护人员治疗决定的工具。

沃森能够以人性化的方式输出数据洞察。想象一下，银行客户经理正在和客户顾问聊天，讨论客户的退休计划，但不确定该如何协调客户的投资、退休存款和保险，让其能享有安全、舒心的晚年；有认知助手辅助的客户顾问，则将能够迅速地按客户的需求量身定制出一个计划。沃森参与顾问人性化的交互方式使其在应用于客户服务领域时能够极大地提升客户体验。澳大利亚金融服务公司ANZ，在全球33家企业运作，在金融服务领域与IBM合作开发未来可能性。目标是向财富管理者提供认知助手，帮他们更好地给银行的200万客户提供建议。

花旗已经于2012年开始采用技术帮助分析客户需求，处理大量最新金融、经济、产品和客户数据的方法。花旗银行客户期望以整合的方式获得及时和高水平的服务，包括电话银行、ATM、在线客服、或在分行进行柜台交易等，为客户提供最佳服务。花旗集团首席行政总裁兼

首席营运及技术官卡拉翰（Don Callahan）说：“花旗正在重新考虑并设计金融交易和交互的方法。运用沃森技术针对日益发展的数字和移动生活方式为客户提供全新的安全服务。”

包括澳新银行、马来西亚通信服务商Celcom、市场研究公司HIS、调研机构尼尔森及加拿大皇家银行等各行业的领先企业都在通过沃森参与顾问拓展顾客互动能力。

迎接决策变革的三个转变

不久的将来，建立在认知计算基础上的决策助手，可以帮助那些想从大数据中获益的企业解决两大障碍：一是数据来源不统一、格式混杂造成的整合难题；二是数据分析很难被直观地理解和运用的问题。

目前，中国企业的决策失误率一直居高不下。根据国家审计署披露的情况，在其2012年审计调查的53家中央骨干企业中，有1784项重大经济决策不合规，造成的损失及潜在损失达45.57亿元。根据世界银行统计，中国企业的决策失误率达到30%，远高于西方发达国家的5%左右。

认知计算参与企业决策，这对企业提出了新要求。企业若想在未来不被发展浪潮抛弃，应从三个方面尝试进行转变：一是扩大数据收集与分析范围；二是决策权分散化；三是建立循证决策文化。中国企业尤其应当做好准备，迎接未来变革。

扩大数据收集与分析范围。人们早就认识到仅仅靠处理和自动结构化流程数据是不够的。将认知计算辅助决策顾问纳入决策支持体系（DSS）中之后，很多此前无法读取或无法进行结构化分析的数据将能够被利用。未来的整合将有更多数据类型和更广泛的数据。大数据时代，数据增长速度更快、数据来源更复杂、数据容量更大、数据类型

更富、用户对数据处理速度要求更高，即大数据所谓的4V特征（体量(Volume)、多样性(Variety)、周转速度(Velocity)和精确性(Veracity)），对大数据基础架构甚至是信息生命周期管理提出了巨大挑战。而认知计算决策助手提供了新的可能，通过识别和分析大量非结构化数据、尤其是视频、音频和图像数据，将帮企业构建起数据管理和分析的整体方案，将不同类别的数据融合在一起，随着情况变化不断地优化它对这些数据的理解，从而进一步释放大数据的商业价值。

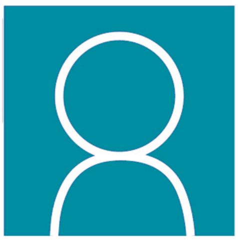
分散运营决策权。一线员工最了解市场需求，他们也能作出高质量决策——这已被日本7- 11连锁便利店所证明。该连锁店已将订货决策权交到了售货员手中。认知计算决策助手纳入规范的DSS系统运营法则后，将有助于让直接面向客户的员工掌握更全面、准确的信息。并且，以人类自然方式交流的特点，让企业无需过多培训就可以实现一线员工在与客户打交道过程中熟练应用。

这么做可以帮助他们做出很好的运营决策，企业高管可以把更多精力放在不确定性决策上。例如，ANZ已经将决策权进一步下放给客户顾问，以便更灵活地根据客户需求设定方案。

建立循证决策文化。为什么企业不能更好地利用数据、更好地分析？在珍妮·罗斯看来，原因之一可能是因为它们的管理实践没能跟上技术平台的发展。过去10到15年间，采用ERP、CRM、实时数据仓库、自有核心信息系统平台的企业，却并没有将这些平台带来的信息变现。

另一方面，部分企业内部治理机制不完善，管理层级多、信息不对称以及“一把手”独揽决策权的现象普遍存在——这一现象在国内企业中尤为常见。在国家审计署2012年审计的53家企业中，有21家未按公司法注册，仍实行总经理负责制；有45家内部层级超过4级、最多达11级；缺少约束力，子公司违规决策的情况时有发生。企业抢抓机遇的意识造成大量冲动型、随意型和经验型决策。

清除这些未来发展阻碍的有效方式是建立循证决策的文化。这将是一项艰难的文化转变：要重新定义工作流程、数据必须“干净”（未被人为篡改）、统一、还要建立清晰的企业决策流程机制对需要应用认知计算决策助手的员工进行指导。毫无疑问，这将是一个需要变革领导力、且必须循序渐进的过程。



熊静如是HBR中文版撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。

制胜中国“够好即可”市场

曾伟民　钟加庆　唐麦（Michael Thorneman）梁霭中 | 文

李剑 | 编辑



中国本土企业已经开始有能力提供设计优良、成本低廉的“够好即可”产品，这让专注高端产品的跨国公司倍感压力。但能够成功应对的公司更多是把中国的中端市场视为历史契机，它们通过内生、外生或者混合增长的方式，以创新思维进入市场获得盈利，同时避免高端业务受到冲击。

20 年前，全球最大的工业和家用水泵制造商格兰富（grundfos）在中国开设了第一家办事处。至今，该公司已经取得令人瞩目的地位：2012年销售收入达到3亿美元，以50%的份额占领着高端市场。尽管价格高出中国竞争对手约2倍，格兰富仍然凭借丰富的产品线，更高的质量以及更多功能取得了蓬勃发展。

过去几年，这家丹麦公司所在的市场发生了翻天覆地的改变，许多跨国公司对此也有目共睹。虽然格兰富依旧在高端市场上不断开花结果，但它在中低端市场倍感压力，因为中国制造商已经进入经验曲线的后端，这批新的竞争对手迅速缩小质量差距，开始提供设计优良、成本低廉的产品。

这些“够好即可”（good enough）的产品吸引了越来越多中国新兴的中端市场客户。随着竞争对手逐步将触角伸向高端市场，格兰富面临一项关键决策：继续盘踞在高端市场上防御？还是直面竞争对手，战略性投资开展自己的“够好即可”业务？

如同在中国面临“够好即可”风潮冲击的其他公司一样，格兰富可能需要综合运用上述两种方法。面对本土公司的激烈竞争，格兰富必须守住自己在高端细分市场来之不易的地位。但在中国这个全球最具活力的发展中市场，如果不能参与中端市场，就有被淘汰出局的风险。在不熟悉甚至是敌对的环境中，重新规划大规模、高成本的运营固然是

一项艰难挑战，但很多公司别无选择。大多数业界领袖面临的问题不是参不参与中端市场的竞争，而是应该在哪里竞争和如何取胜。

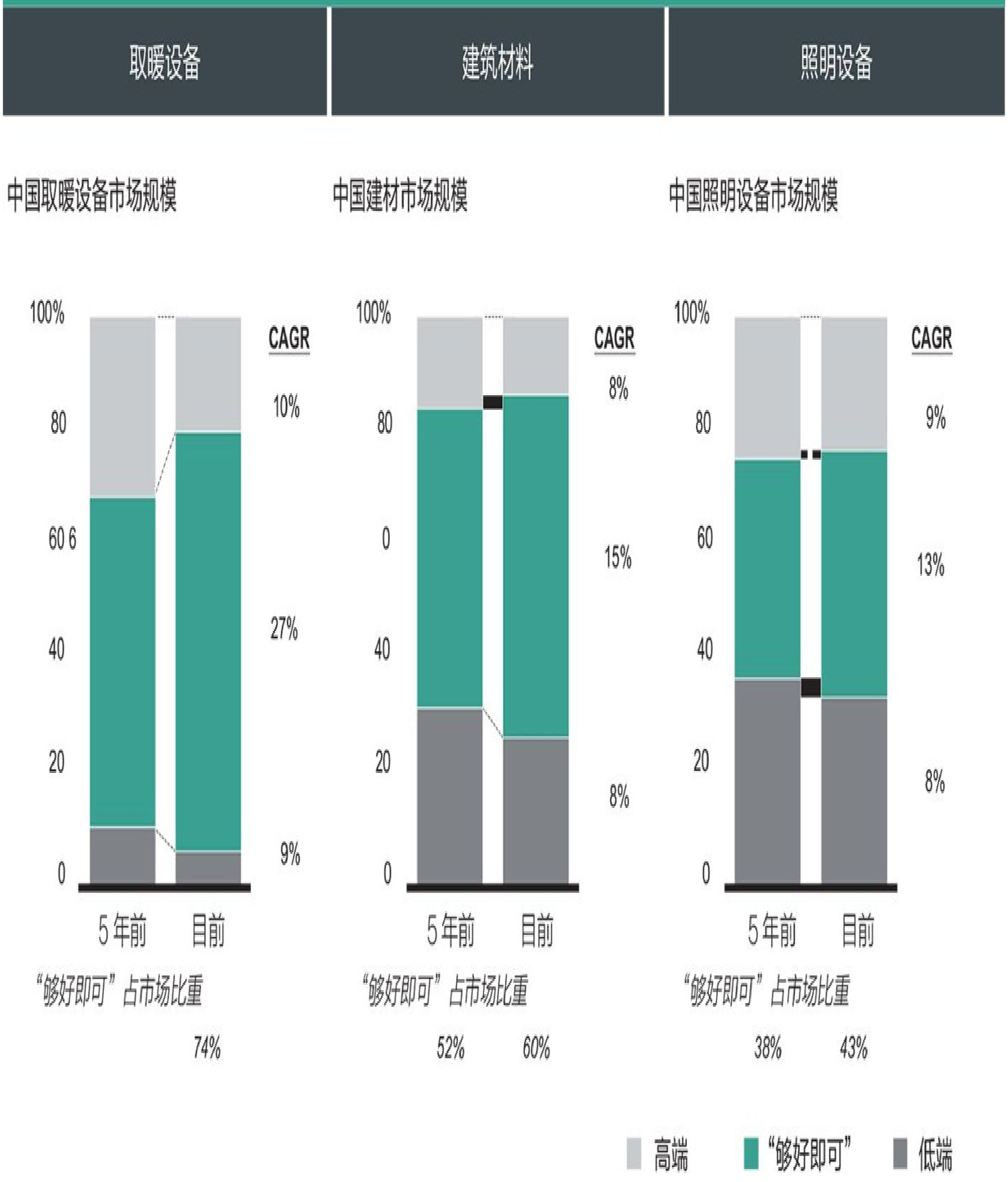
决胜中端市场

成功的领导团队会首先问自己两个简单问题：我们的高端产品与预想中的“够好即可”产品之间有多大差别？我们是否对缩小一系列的差别做好了准备？

中国的中端市场正在经历爆炸式的发展，从建筑设备到金融信息，中国企业几乎在每个行业都已经成熟，提供竞争力远胜过去的产品（见图1）。大多数情况下，它们不会与外资公司的高端品牌直接对抗，但通过提供质量和功能被多数客户接受的低价产品，它们迅速抢占了中端市场的份额，甚至吸引了部分高端客户选择向下消费（见图2）。

对于已在中国高端领域取得成功的大公司而言，它们长久以来面临着市场整体下沉、新竞争对手挑战的巨大风险。由于中端产品蚕食自身高端产品销量的可能真实存在，所以许多公司担心无法在低成本的环境中实现盈利。但过去5年，我们见证了像格兰富这样的公司如何成功应对，它们更多把中国中端市场视为历史契机，以创新思维进入这个市场并盈利，同时避免高端业务受到负面影响。

图 1 在中国诸多行业中，“够好即可”市场日益壮大，抢占了市场份额



双击可看大图

注：CAGR-年复合增长率　数据来源：贝恩公司

（ 返回阅读原文 ）

全新的思维方式表明跨国企业对本地市场有了更深入的理解。随着不断积累在中国市场的实战经验，跨国公司越来越熟悉相关挑战。它们不仅察觉到中端市场前景喜人，而且发现随着经济环境逐渐成熟，更容易利用采购和其他合作机会来降低成本。许多公司意识到，把握好中国中端市场相应的风险和机遇，能为其他地区市场提供成功经验。无论是医疗设备业的通用电气，还是厨卫家具业的美标，更多公司开始运用在中国市场形成的中端能力，向全球存在相同挑战的其他市场输出产品和战略。通过与中国竞争对手在本地市场的直接竞争，他们希望能在海外市场遇到这些对手时能先发制人。

加入“够好即可”战场显然不会是所有公司的优先选择。是否进入中端市场，取决于特定产品的机会有多大，本土竞争对手提升价值曲线的速度有多快。若公司在高端市场上平稳增长，或是依靠昂贵的奢侈品牌高速发展，它们似乎没有理由向下延伸，更重要的是将新投入放到研发、设计和市场营销当中，以维护和扩大高端市场的霸主地位。

对于多数大型外资公司而言，未来前景十分不明朗。随着本地竞争者步步逼近，如何将威胁转化为机遇是一大挑战。此时，只有制定创新的低成本战略，才能帮助它们在不损失利润的前提下，在中端市场展开有效竞争。真正决定在哪里竞争和如何取胜的第一步，是清醒地评估公司应如何运用现有能力和调整产品来满足各种客户需求和截然不同的竞争环境。

最成功的战略往往有以下共通点:

• 首先设定清晰明了、差异化的价值诉求，避免蚕食高端业务的市场份额；

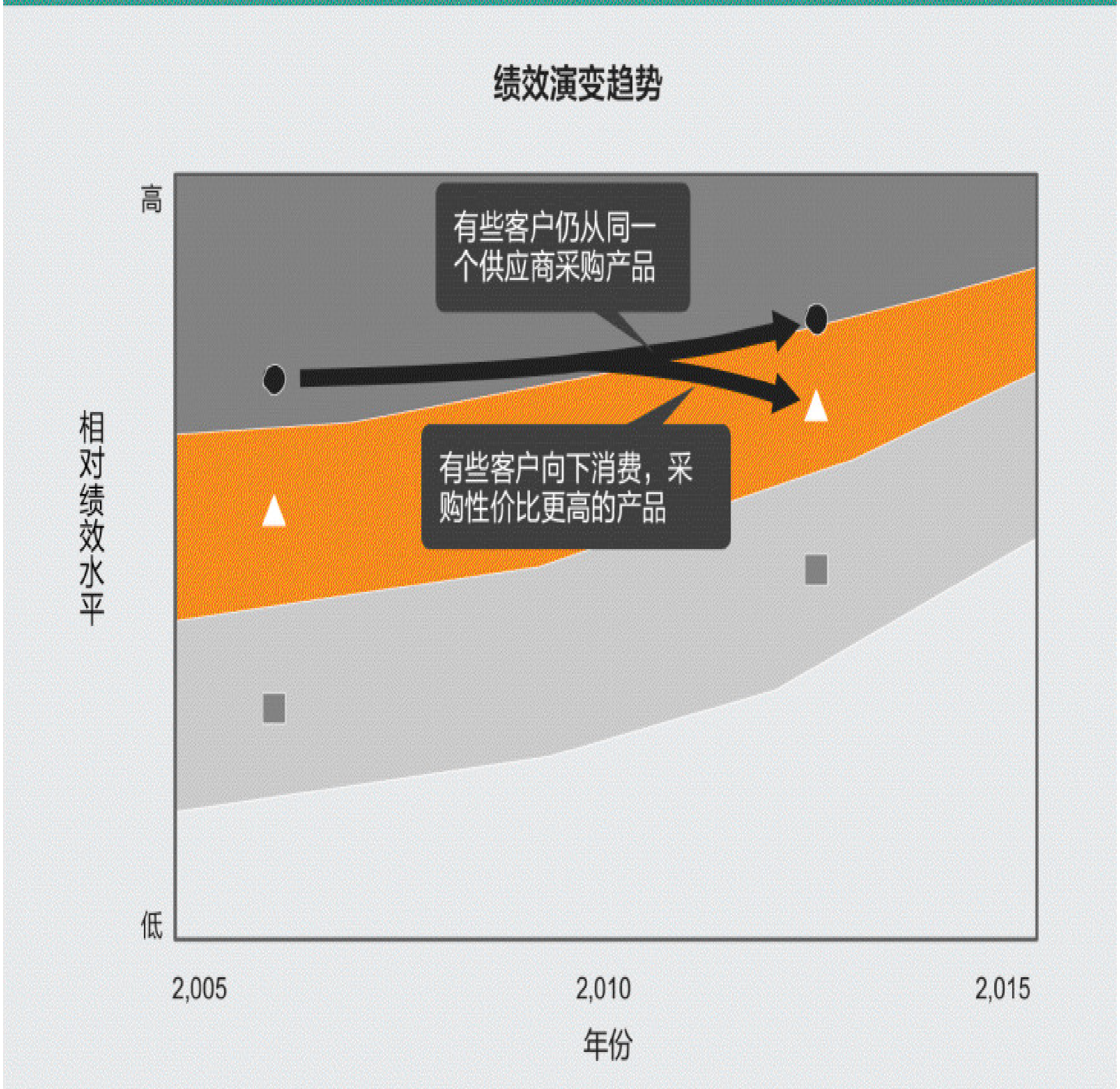
• 仔细评估公司的现有平台，确定是否能实现快速和灵活的内生增长，实现低成本解决方案；

• 如果答案为否，考虑采取其他方案来互补，如本地采购、合作、并购或三者合一；

• 获得全球或地区总部的大力支持，确保能连续多年投资。

跨国公司纷纷涌向中国高端市场的理由显而易见，这里拥有一批成熟富裕的客户对高性能和多功能产品有所需求，而这些产品它们早已在全球其他地区有售。然而，当这些公司考虑进入中端市场时，这种优势则变成潜在短板。从研发、供应链到运营，它们一直以来都致力于提升各方面的能力，从而提供高定价的高端产品，而非低成本的替代品。无论这些跨国公司是否已经大举进入中国市场，在这个对灵活性、本地市场理解以及快速决策有很高要求的市场竞争，它们都有可能在文化和组织结构方面遭遇“水土不服”。

图2：随着“够好即可”产品迎头赶上，专攻高端市场的跨国公司压力渐增



双击可看大图

注：示例为工业部件　资料来源：贝恩公司

- 本土企业迅速缩小质量差距，而产品价格比高端品牌低了10%到30%
- 目前“够好即可”产品几乎已达到5年前高端产品的标准

• 客户权衡成本和质量之间的关系，并相应地从高端产品转而向下消费

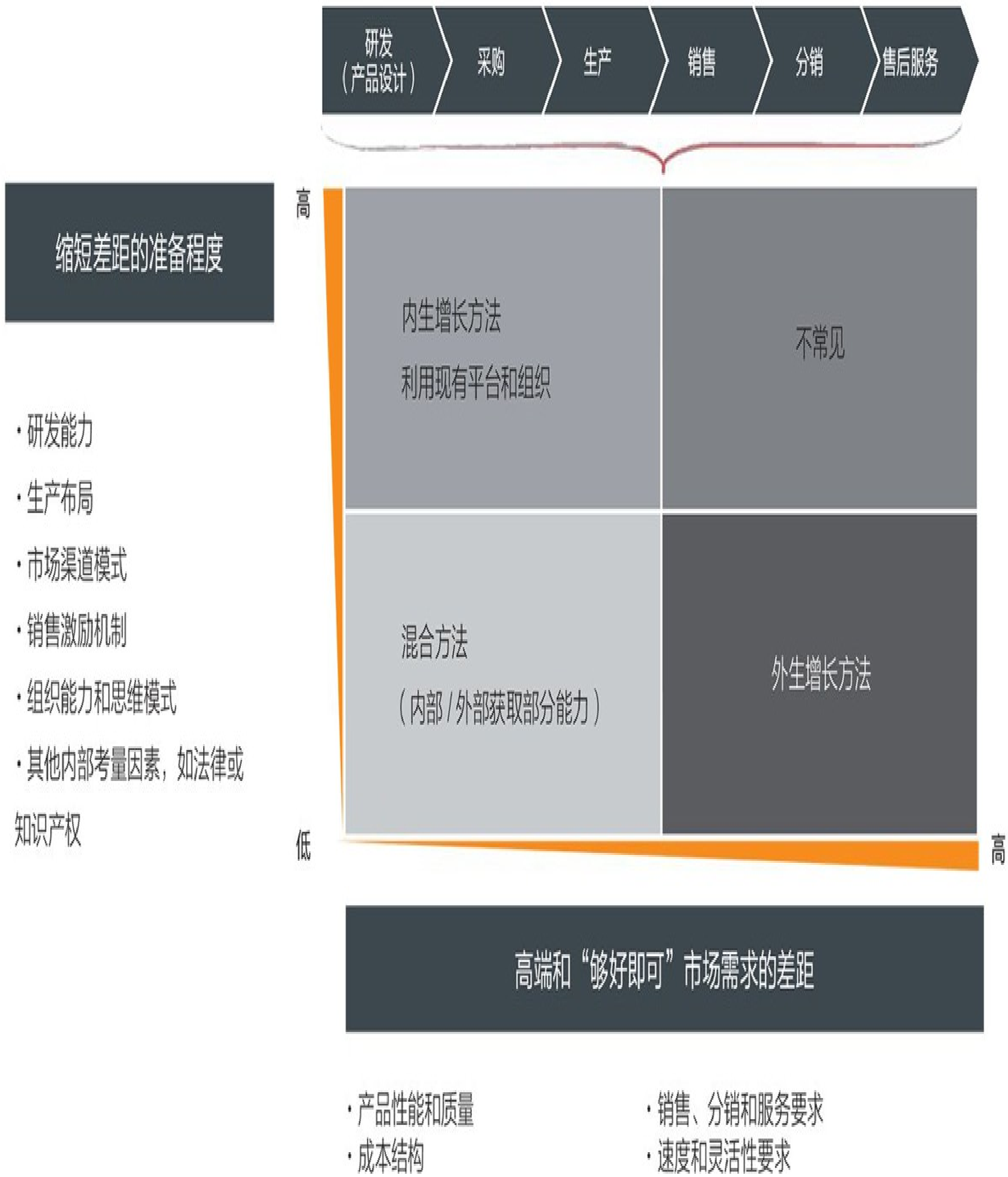
（ 返回阅读原文 ）

一家公司的“换挡”速度，决定了制胜的战略框架。通常来说，成功的领导团队会首先分析一系列看似简单的问题：我们的高端产品与预想中“够好即可”产品之间有多大差别？我们是否对缩小一系列的差别做好了准备？问题的答案则取决于每家公司的组织架构、产品复杂度和文化。根据我们的经验，建立更灵活的低成本价值链有三种方法：内生增长方法，主要依靠内部能力；外生增长方法，主要依靠兼并收购；混合方法，结合内部能力和外部合作方式或并购，形成合适的商业模式（见图3 ）。

价格差异是“够好即可”产品与功能更全面高端产品之间的最主要差别。大多数情况下，公司应该聚焦于基本的成本结构和组织结构问题。从供应链到质保步骤，每个环节的要求可能都大相径庭。若目标锁定不同地区或客户细分，可能需要建立新的销售和分销渠道以及新的服务体系。在生产和配送环节，新产品可能需要更加快速和灵活，才能与规模更小、更敏捷的竞争对手抗衡。

一家公司能否迅速缩小差别抓住机会，取决于两个方面：差别有多大、公司进行变革的意愿和能力。许多公司也能发现机遇，通过减少高端产品的规格和功能，以满足“够好即可”产品的标准，但这样做会对公司的整个价值链产生影响。尤其是可能出现互相蚕食市场份额的风险，这个时候就必须建立一个独立的品牌，辅以完全独立的组织架构。

图 3　合适的战略取决于公司是否准备好提供“够好即可”产品价值



双击可看大图

资料来源：贝恩公司

缩短差距的准备程度

研发能力；生产布局；市场渠道模式；销售激励机制；组织能力和思维模式；其他内部考量因素，如法律或知识产权

高端和“够好即可”市场需求的差距

产品性能和质量；成本结构；销售、分销和服务要求；速度和灵活性要求

（ 返回阅读原文 ）

依靠内生增长

因此，公司需要考虑的问题有：研发团队是否了解新市场？是否足够灵活，能与市场俱进？采购和生产平台是否能保持较高效率降低生产成本？销售部门是否能适应新的客户类型？薪酬机制是否合理？分销和服务是否能经受住挑战？

若上述问题答案大都为“是”，那内生增长可能是最具吸引力的方法。在高度灵活的前提下，调整现有组织架构，设立新的低成本生产和销售模式。与供应商通力合作，重新规划生产，从而降低成本。

从下游来看，需要调整销售团队和分销网络的注意力，目标锁定对产品要求完全不同的客户。由于避免了复杂的合作关系或成本高昂的收

购，内部调整仅需投入较少时间和资本，同时公司对新战略的控制程度也相对较高。

新秀丽（Samsonite）2008年进军中端市场时，选择的就是内生增长的方法。这家历史悠久的箱包公司1997年进入中国市场，并在中国销售三大品牌——面向超高端商务客户的黑标系列，以商务和休闲旅客为目标的新秀丽以及低端品牌美旅，前两大高端品牌已在高端市场建立了强大地位。但是，中国迅速扩大的中产阶级是箱包市场增长的主要动力。

新秀丽清楚，借助美旅和新秀丽的部分产品可以向中产阶级消费者展开更强的攻势。但这需要对公司的业务模式进行几大关键调整。一方面，新秀丽的销售渠道以中国沿海大城市的高端百货公司和专卖店为主，这符合黑标和新秀丽的品牌定位，却限制了美旅品牌的增长。解决该问题需要为低端品牌制定新的市场渠道战略——专注乐购、家乐福等大卖场。通过在关键大卖场零售渠道有广泛业务联系的地区分销商和加盟商，新秀丽为美旅品牌建立了更为广阔的分销渠道，为其迅速抢占中端市场，并且向二三线城市快速渗透提供了有力支持。

此外，公司还建立了在线销售美旅产品的网站，直接面向消费者。

新秀丽并没有为美旅创建一个完全独立的组织。这一低端品牌仍然是新秀丽整体销售结构的一部分，公司可以灵活进行内部调整，削减美旅的成本并提升对消费者的关注度。让品牌进入高增长的市场，这一举措至今已初见成效：在美旅的推动下，新秀丽销售额自2009年以来发展迅速。强劲的增长势头帮助公司于2011年在香港上市并融资10亿美元，为其在中国的进一步扩张打下基础。

寻求并购合作

虽然新秀丽的内生增长方法成功了，然而对于很多其他跨国公司而言，完全依靠内部能力来缩小高端产品和“够好即可”产品之间的差别可能并不可行。它们可能对市场缺乏足够的了解，无法满足当地消费者的需求；它们的运作模式可能过于复杂或精细，无法轻松转变为低成本结构；它们的销售组织和分销网络可能不适合以销量取胜的低价型产品，或者组织和文化不足以迅速行动把握新机会。

对于这些公司来说，建立合伙关系或收购等外生增长方法才是最快捷、最有效的解决方案。与所有收购战略一样，整合和管理挑战巨大，但只要找到合适的合作伙伴，获得本地知识、网络以及现成的低成本平台也能弥补风险。

2007年，沃尔沃集团（AB Volvo）投资8000万美元收购华北地区领先的建筑设备制造商山东临工70%的股份，就是外生增长的例子。在此之前，沃尔沃的全能型建筑设备已在中国建筑设备的高端市场建立了领先地位。但为了保持扩张，沃尔沃知道公司需要在建筑设备的中端市场占据一席之地，因为这一细分市场的增长更为迅速，约占中国设备销售总额的80%。

当沃尔沃评估自身在中端市场的竞争能力之后，发现其在价值链的整个环节都存在障碍。由于沃尔沃复杂的全球生产流程是为生产高定价的高端设备而设计，因此建立一个低成本的制造平台极具挑战。这家瑞典公司缺乏中端市场的运作经验，对这一市场的客户也不甚了解，使得设计和交付有竞争力的产品变得更为困难。与此同时，山东临工等本土制造商正在日益发展壮大，它们的表现堪称卓越，不但沿着学习曲线向上不断攀升缩小质量差距，而且在中端市场与主要客户建立了良好的关系，成为行动迅速且敏锐的竞争对手。投资这样一家企业无疑能让沃尔沃品牌免受蚕食，同时又能快速投入竞争。

沃尔沃的投资结果令人满意。被收购公司的产品线和大范围的一线经销商网络，协助沃尔沃在广阔的中国建筑设备市场占据了重要地位。2007年，沃尔沃以13亿美元收购英格索兰（Ingersoll-Rand）公司的道

路施工业务，并将这家公司的无锡工厂整合进山东临工，扩大了子公司的产品范围。母公司的专业知识还帮助山东临工通过降低采购成本、合理调整经销商网络以及减少管理支出等举措提高了利润率。在收购后的6年里，山东临工的销售额和毛利率均迅速增长。

制定混合战略

调整现有的运营模式或者借助战略收购进入“够好即可”市场，可能是参与低价竞争最显而易见的路径，不过也有很多的公司开始选择一种混合模式。

它们分解挑战，制定出混合的方法利用内部能力和借助外部资源。混合战略能够使公司继续控制核心功能，并选择性地使用外包、合作和并购等方式填补空缺。这种方式还可以帮助公司迅速抓住机遇，保持灵活性。

在感受到高端水泵市场的压力之后，格兰富开始仔细分析压力来源，考虑自身有哪些资源可用于应对挑战。尽管本地企业借助设计精良且价格便宜一半的产品抢占市场，但这些企业主要集中于住宅水泵业务，这使得格兰富的“够好即可”战略能够有明确的目标市场。

与沃尔沃一样，格兰富不愿稀释高端品牌，也不愿推出现有产品的低端版本来蚕食自己的销量。格兰富知道与“够好即可”产品竞争，缩小价格差距，可能意味着需要一个独立的、低成本运营模式和不同的市场渠道。收购或者建立合伙关系可能更具实际意义，但是在考虑了各项方案之后，格兰富找到了另外的解决方案：它决定利用20世纪90年代收购的意大利中端水泵制造商DAB的资产，创建一个自主的、价格较低的品牌易脉科（Emerco）。

从2006年开始，DAB已经从青岛的工厂出口产品，但在中国国内市场的占有率却极为有限。不过借助该公司，格兰富能够为易脉科建立一条专属的价值链。新品牌包括一系列以住宅市场为目标的终端产品组合，其价格比格兰富的高端产品低20%- 30%，但仍比本土品牌高出10%。易脉科不使用经销商渠道，取而代之的是直接面向住宅集成商和零售客户。公司还计划首先在一些精心挑选的城市开始业务，并以此为据点再向其他城市扩张。

格兰富于2012年推出易脉科品牌，其中明显的优势之一是借助DAB的全球研发部门，格兰富能专门为中国市场设计一些关键的易脉科产品。DAB在青岛设有工厂，这赋予格兰富在本地实现低成本运营的先机。除了确保产品质量而向韩国采购的流量开关，格兰富在中国为易脉科80%的材料和零部件找到了本地供应商。此外，由于青岛工厂也生产部分格兰富水泵，增加的产量使其每年能够削减4%的原材料成本。

格兰富还特意隔离易脉科品牌和格兰富品牌。格兰富的中国总部设于上海，而易脉科则在北京设有办事处，但营销中只字不提格兰富，官网也没有与母公司任何相关链接或引用。这一做法有利于保护高端品牌，独立运作也有助于节省成本，新的公司直接从工厂出货，不通过经销商并减少了对仓库库存的需求。而且，它为终端用户提供两年包换而非保修服务的政策，足以应对来自本土品牌的竞争。

尽管易脉科战略仍处于早期阶段，但初步的结果让人鼓舞。该品牌在现有地区实现了两位数的增长，调查表明，易脉科建立了强大的品牌知名度和客户满意度。易脉科尚有广阔的上升空间，目前正在通过入驻更多门店提高现有城市的市场份额。2013年，易脉科进入了中国“够好即可”市场7大竞争激烈的新地区。

格兰富、沃尔沃以及新秀丽等公司发现，它们在中国中端市场投资所获得回报，完全超过了进入这样一个陌生市场所冒的风险。通过仔细评估提供显著差异化价值的市场领域，并创造性地对各类低成本战略

进行组合，它们既保护了在中国高端市场的庞大投资，同时又在中端市场打开了全新的机会。

大多数跨国企业也意识到，中端市场挑战的意义远远超出中国。海尔、联想等全球性大型企业已经充分证明，中国本土企业在国内发展的技能和规模最终将鼓舞其向海外扩张，并为全球市场提供低成本且灵活的解决方案，从而发展成为全球市场中强大的竞争对手。在“够好即可”的战场上取胜，对于赢得中国市场变得日益重要，但对于很多跨国公司而言，这可能也是其在全球市场保持竞争力的筹码。



曾伟民是贝恩公司全球合伙人、大中华区绩效提升业务主席。钟加庆是贝恩全球合伙人、大中华区战略业务主席。唐麦是贝恩公司大中华区总裁。梁霭中是贝恩公司全球合伙人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。

Work + Home + Community + Self

整合人生四维度

斯图尔特·弗里德曼（Stewart D. Friedman）| 文

时青靖 | 译　李茂 | 校　万艳 | 编辑

反复练习18项技巧，实现工作、家庭、社区和自我4个维度的共赢，你就能过上想要的生活。

操劳过度、心烦意乱、压力太大、精力分散……如今我们中有不少人用这些词来形容自己。我听到世界各地的男人、女人、老人、小孩、高管、MBA学生、医生、零售商、技工、科学家、军人、全职父母、老师和工程师都做过类似的抱怨。在一个信息爆炸和经济压力无处不在的时代，每个人都想努力拥有一份有意义的工作、一个幸福家庭、积极的社区参与以及令人满意的内心生活。许多人已经放弃了拥有这一切的奢望：我在宾夕法尼亚大学沃顿商学院1992届和2012届一些班级做过调查，结果显示，在读大学生中，相当数量的“千禧世代”（出生于1980- 2000年的一代人）决定不要小孩，因为他们认为自己在繁忙之余没有精力养育孩子。

努力将“工作、生活平衡”得更好不是解决办法。正如我长期以来主张的那样，平衡是无稽之谈，当下越来越多人这样认为。这是一个误导人的说法，因为它假设的前提是我们始终必须在4个维度实现平衡发展：工作或学校，家或家庭（看你是如何定义的）、社区（朋友、邻居、宗教或社会团体），以及自我（心灵、身体、精神）。更现实、更令人满意的目标是通过提高这4个维度的表现，实现它们的共赢，从而更好地融合工作和生活。

实现这种融合的第一步是采纳3个主要原则，即保持真实性、全面性和创新性。这是2008年我在《哈佛商业评论》上发表的《做更出色的领导者，拥有更丰富的人生》（Be a Better Leader, Have a Richer Life）一文中提到的。要将这些原则落到实处，需要一定技巧。在过去30年间，我曾担任过教授、研究员、顾问和主管，研究和服务过数千人。我发现了18项具体技巧，能使人生的4个维度更加和谐统一。本文中，我会依据组织心理学及相关领域的最新成果，逐一对这些技巧加以描述，并提供一些练习，来帮助你掌握一些对商务人士而言往往是最难掌握的技巧。尽管你可以找到更多方法来落实上述三项原则（例如可以在我的新书《过你想要的生活：整合工作与生活的技巧》(*Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life*)找到更多练习），但本文提供的建议将帮你迈上正确的道路。

保持真实性的技巧

10多年来，我一直在教一门名为“全面领导力”的课程，向企业高管、MBA学生和其他人士传授上述3项原则。课程最初聚焦于如何保持真实性上，也就是说，不管你身在何处，正在做什么，都可以通过理清什么是重要的，来确保观念与行为的一致性。你要做的是：

- 了解什么是重要的。
- 贯彻始终如一的价值观。
- 保持价值观和行为的一致性。
- 以讲故事的形式传达价值观。
- 思考你将为后人留下什么。
- 学会承担责任。



做头两件事的能力尤为重要。我先讲一下如何了解哪些事情是重要的。有一项练习能够提高这种技巧，它名叫“4个圈”，能检查你在人生中各种角色和责任的重要性和一致性。（你可以利用免费网站www.myfourcircles.com 在线做这个练习。）你先画出4个圈，分别代表工作、家庭、社区和自我。每个圈的大小不同，表明你对它们的重视

程度略有差异。接下来，你要移动这些圈，看它们是否重叠，以及重叠的程度。这时，你要考虑每个维度所追求的价值、目标、兴趣、行为和结果，它们彼此兼容还是互不相容？想象一下，如果你在4个圈里的愿望，以及实现愿望的方法都能完美地依次排开，如同树干上的年轮同心圆，那么，你的人生将会怎样？对于我们大多数人来说，这是一个无法企及的梦想，但是采取什么切实行动能够让你步向那种理想状态呢？怎样做才能在改变工作方式、甚至是对工作目的的看法时，又不削弱在工作中获得的个人价值呢？你能帮助家人更清楚地认识到，你的工作为他们带来的益处，从而让他们更支持你的工作吗？

一个名为"话匣子"的补充练习鼓励人们坚持始终如一的价值观。这涉及将一个非职场中的物件（如家庭照片或旅游纪念品）带进办公室。如果有同事提到它，你可以解释一下它在你生活中的意义，以及它对你工作的帮助。然后，可以考虑让那个人把他或她自己的"话匣子"带来。你也可以把工作中用到的东西带回家，讲给你的室友、配偶、孩子或共进晚餐的客人听。告诉他们你在做什么、你在工作中扮演什么角色，重点聊一些对他们而言可能有意义的内容。

维多利亚是一家制药公司事业部的营销主管。当她画4个圈时，最初那个最大的圈是工作，与其他3个圈离得很远。她看不到自己的职业与她的家庭、社区和内心生活之间存在任何实质联系。但是，当谈到与几个同事、朋友和家人不和时，她才意识到，作为一名高管，工作职责中一项重要使命是推广更健康的生活理念，而这一点与其他几个圈的兼容性比较高，远远超出她以往的设想。

维多利亚还发现，在方式上稍做改变，就可能创造更多的重叠。例如在家里，她开始更多地与两个女儿谈自己的工作对社会的影响，跟她们分享自己所在公司的药品挽救生命的故事。姑娘们益发以她为傲，同时也对妈妈全身心投入工作表示理解。

作为团队的领导者，维多利亚开始围绕产品为终端用户带来的好处来重组核心药品营销任务。终端用户其实就是某一人的孩子、配偶、父

母、兄弟姐妹、朋友或邻居，她和员工的家人和社区人员也在其中。如此一来，她的团队更富激情，也变得更勤奋。这些做法最终令她卸下重担，并有更多时间追求其他理想。也许最重要的是，维多利亚不再对自己在工作上倾注过多时间和精力而感到内疚，并从办公室的同事及家人那里获得大力支持，使她毫无后顾之忧地顺利完成工作。

保持完整性的技巧

我在“全面领导力”课上提到的第二项原则是保持完整性，或者说保持行为的统一性。我的意思是你是自己所扮演的全部角色之和，要尊重这一事实，并鼓励其他人以同样的方式看待你。要做到这一点，你必须能够:

- 明确预期。
- 帮助别人。
- 建立支持网络。
- 运用所有资源。
- 明智管理边界。
- 将不同维度融合在一起。

在此处，最重要的技巧之一是了解如何将人生不同领域的所有资源（例如你的知识、技巧和人际关系）都调动起来，从而令你在4个维度都能充分受益。一项名为“才华转移”的练习能够帮到你。你将已有技能全部罗列下来——例如指导同事、组织家庭活动，或在教堂举行烘焙食品售卖活动，然后想一想如何利用每种技能，来实现其他目的。组织心理学家将此称为“优势发展法”，即确定自己的才华，然后将其运用到新领域，进一步提升它们。另一种可行的办法是回忆某件事——例如工作成就、友情、对萨尔萨舞的坚持，接着再考虑一下你想提升人生的哪个领域，然后再思考一下，如何利用那些能让你取得成绩的才华，来提升你想要改进的人生维度。

明智管理边界是另一项重大挑战。我建议人们练习“分割与融合”技巧，然后决定什么时候运用哪种策略最为有效。首先，考虑一下不同角色（在时间和空间上）的分隔。你可以尝试为自己设置一些限制。例如，假如你有一项雄心勃勃的工作计划，但一直拖着没办，那么可以尝试在下个月的每周六清晨，利用两小时时间处理此事，其他时间休息。或者，如果整个晚上你都要工作，你可以尝试实行“餐桌上不用智能手机”策略。

现在我们反其道而行之：想想有没有机会将人生的两个或多个维度融合在一起。你可以领孩子去参观公司赞助的慈善机构，或者带同事去参加你家附近举办的街区聚会。在试过一种新分割和新融合方法后，将感受记录下来，看看对于你和周围人来说，哪些方法可行，哪些行不通。你的效率提高还是下降了？注意力分散的情况有所改善，还是变更糟了？其他人有什么反应？他们对你敬而远之，还是看起来更亲近、更信任你了？

分割理念的真实案例来自布莱恩，一位会计师事务所经理。他做了一个月的实验，把40分钟的乘火车上下班时间全部当做“停工期”，他利用这段时间回复家人和朋友的电子邮件，并通过阅读和反思（例如列出影响情绪稳定的因素，包括压力和精力，以及对自己、人际关系和

未来的感受），专注于自身的发展。在火车上，他有时并不独处，而是与坐在旁边的同事及熟人聊天，谈论育儿或房地产等。

只是简简单单将上下班时间重新分配——从处理公务到做其他事，布莱恩的工作准备更充分，对事业的追求也更积极。这种结果可能看似有悖常理，但事实就是如此。同时他还发现，在上下班的路上，与亲戚、老朋友及本社区的人们频繁接触，使自己与他们的关系更加亲近。下班后的缓冲期使他在跨入家门时压力减轻了很多，心胸更加开阔，对如何做一个好父亲和好丈夫有了新感悟。就个人而言，他也感到“更脚踏实地，不再无所适从”。他更清楚地认识到休息对业绩表现的积极影响，于是试着把每天的睡眠时间延长一小时。实践再次证明，边界的小小改变可以大大提高他的工作效率、幸福感和人际关系。每一个日常跟他打交道的人都注意到，他不再那么古怪，而是更有活力了。



保持创新性的技巧

“全面领导力”的第三大原则是保持创新性，即以创新性做法确定和寻求4个维度的共赢。要做到这一点，你需要：

- 注重结果。
- 解决不同维度间的冲突。
- 改变现状。
- 寻找新的做事方式。
- 勇敢面对变化。
- 在你周围营造创新文化。

有几种卓有成效的练习能帮你提高注重结果的能力，尤其是能让你关注做事的质量，而非你倾注在其中的时间或精力，情景练习是其中之一。它要求你明确一个想达成的具体目标，然后列出3个可供选择的实现方式，包括需要的资源和面临的挑战。这种头脑风暴能让你始终聚焦于将获得的“战利品”上。另一种方法是采取新的行为模式，尝试在不同时段或不同地点做同样的事情。它可以是一些很简单的动作，比如在健身房而不是在家里刮胡子，或者下班后在办公室而不是在家里练小号，以免干扰邻居。试想一下，打破常规的利弊在哪？会对结果产生何种影响？

众包练习有助于让你以全新视角审视做事方式。你可以试着将一些最有创造力的朋友召集在一起，跟他们说说你眼下面临的难题，然后请他们提供可能的解决方案，并把听到的话记录下来。从中选择一个在你看来最聪明的点子，起草计划，努力实现它。与你的顾问团保持联系，至少每周聚会一次，过一个月左右，跟他们一起评估你的成果。

如果尝试的办法没有奏效，或者需要更多时间来解决问题，那就调整你的行为，或在总结经验教训的基础上，尝试另一个想法。

曾任贝恩咨询公司CEO的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）花了几年而不是几个月来思考和征求建议，最终创立了Bridgespan集团（一家独立的非盈利机构，脱胎于贝恩咨询，后来独立经营），为慈善家、基金会和其他非营利组织提供战略咨询和领导力发展方面的咨询服务。在20世纪80年代，他开始思考、撰写和谈论“建一家不同的公司”的理念。他在同事和朋友中集思广益，这些人中包括总统顾问兼Common Cause创始人约翰·加德纳（John Gardner）。在这些谈话的鼓舞下，蒂尔尼首先采取小步走的策略，逐渐向理想迈近。例如，他在主管贝恩公司旧金山办事处期间，自愿为“湾区联合之路”组织（United Way of the Bay Area）服务，并最终加入该非营利组织的董事会，而这只是他服务过的众多组织中的第一家。1999年，蒂尔尼集中所有经验、知识和智慧，成立了Bridgespan集团，一年后，他辞去贝恩公司的CEO职务，把精力聚焦于Bridgespan。

过你想要的生活是一门艺术。同音乐、写作、舞蹈之类的任何一种运动一样，你需要反复练习各种技巧。这是我和其他一些人开发这些练习的原因所在。从三大原则入手，保持真实性、全面性和创新性。了解实现每一种原则所需的技巧，然后将它们付诸实践，收获乐趣与成果，使这些技巧成为你领导能力的一部分。



斯图尔特·弗里德曼是沃顿商学院管理学见习教授，也是即将出版的新书《过你想要的生活：整合工作与生活的技巧》（《哈佛商业评论》出版社2014年出版）的作者。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年9月刊。

案例研究 Case Study

Is It Ever OK to Break a Promise?

员工该恪守工作约定吗

尼尔·比尔登（Neil Bearden）| 文

柴茁 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

一名脱产读书的企业员工处于人生岔路口上，他必须做出选择——毕业后，是要继续留在资助他攻读MBA的公司，还是违背约定，接受一份收入更高、更有发展前景的工作邀约？

收件人： 帕特里克·费斯博尔，运营部副经理

寄件人： 萨米尔·霍普斯金，运营部副经理

日期： 2012年1月20日，20:41

主题： 回复：今天中午一起吃饭？

谢谢你中午请我吃玉米卷，还提供给我宝贵的建议。我现在觉得自己非常有必要去读MBA，把工作重心逐渐从技术类转为商务管理类。我在当前的岗位学到很多东西，但我不能永远都当一名只有本科文凭的技术员！不过话说回来，MBA的学费实在太贵了！

收件人：艾欧娜·罗马诺，运营部副总裁

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2012年1月23日，14:18

主题：约见巴伯先生

尊敬的艾欧娜：

不知道您能否帮我一个忙？我想约见巴伯先生，同他商量是否能由公司资助我去读MBA。我确信，如果能接受更多商业方面的培训，我将会给公司创造更多价值。

我在BABA工作期间获得4次晋升，公司对我的评价也一直很高。工厂中几乎所有的工作我都会干，工程部同事们使用的软件我大部分也会。即便如此，我仍然觉得自己离商业管理还很遥远。

请您帮帮我，让我见巴伯先生一面。如果他同意资助我读MBA，我将为公司带来更大的收益。

真诚的，

萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2012年1月23日，14:42

主题：回复：约见巴伯先生

萨米尔：

你好！阿尼尔认为公司出钱供员工去读MBA没什么意义。他认为最好让员工一直脚踏实地工作，并在公司内部为员工提供相应的培训。

而且，他担心员工拿到“金文凭”后会离开公司。制造业不是最具有吸引力的行业，寻求MBA人才的招聘者一贯巧舌如簧，善于“鼓励”学生去从事更“高端”的工作。阿尼尔是个非常看重承诺的人。他时常会提起一位高级经理，曾耗费多年心血传授此人商业管理知识，但他在参加完一个高管培训项目后不久就离开了公司，被我们的一个竞争对手挖走。

我会试着帮你争取会面机会，但我想先让你了解一下情况，有个思想准备。阿尼尔20年前创办这家公司，经营到今天这个规模极其不易。他是个非常守信的老板，并且希望自己的员工同样能信守承诺。

祝好！

艾欧娜

收件人：阿尼尔·巴伯，CEO

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2012年1月23日，17:52

主题：资助一名员工读MBA

阿尼尔：

你好！萨米尔·霍普斯金本科从工程专业毕业后就加入我们公司，如今已工作5年，并且表现卓越。他现在在我的运营部工作，希望以后能够转到管理岗位。我想他真正的目标应该是去总部，在你手下工作。

他希望我们能让他脱产一年去攻读MBA学位，并为他负担学费。我知道你不喜欢这类提议，不过我认为你应该见见萨米尔。他确实是公司的重要人才。你能否看在我的面子上见一见他?

祝好，

艾欧娜

收件人：艾欧娜·罗马诺

寄件人：阿尼尔·巴伯

日期：2012年1月23日，18:37

主题：回复：资助一名员工读MBA

好的。让他明早8点整来我办公室。

收件人：艾欧娜·罗马诺

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2012年1月24日，10:17

主题：永不放弃

尊敬的艾欧娜：

感谢您安排我与巴伯先生会面，真的万分感激！不过巴伯先生对我的想法并不怎么感兴趣。我知道他是位非常成功的企业家，不过我认为他或许并没有理清如果我接受正规的工商管理教育，将会给公司带来多大的好处。如今经济环境越来越复杂，竞争日益激烈。拥有一个与时俱进的人才为公司的发展建言献策，对公司来说一定大有裨益。

我知道巴伯先生很尊敬您。如果您可以再跟他商量一下，我会感激不尽。我是个非常忠心的员工。请让巴伯先生了解这一点。

先在此谢过。

萨米尔

收件人：艾欧娜·罗马诺

寄件人：阿尼尔·巴伯

日期：2012年1月29日，05:02

主题：回复：资助一名员工读MBA

关于萨米尔这个孩子，你说的没错。他让我想起我年轻的时候。如果他再继续努力几年，我相信他一定可以来我这里工作。看看我们怎么能把他留住。

收件人：阿尼尔·巴伯

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2012年2月3日，12:17

主题：回复：回复：资助一名员工读MBA

亲爱的阿尼尔：

我和人力资源总监聊过，我们可以拟一份合同，规定萨米尔·霍普斯金在完成学业后必须在公司至少工作3年。如果他提前离开——法律顾问说我们没办法杜绝这种可能性——那么他需要赔付我们MBA的学费。

萨米尔是个好孩子，我认为他说的对，公司需要增加些许MBA人才。想想我们去年支付给咨询公司的费用，或许这笔投资不赖。

我是否要同HR推进此事？

祝好，

艾欧娜

收件人：艾欧娜·罗马诺

寄件人：阿尼尔·巴伯

日期：2012年2月3日，12:27

主题：回复：回复：回复：资助一名员工读MBA

让HR拟合同，并让法律部门那个俄罗斯小伙子浏览一遍。他最细心。

要是这个孩子学成之后跳槽去了咨询公司，还以每天1万美元的价格跟我们收咨询费，那这笔钱就从你薪水里扣。

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2012年2月6日，13:42

主题：回复：永不放弃

萨米尔：

我跟阿尼尔聊过了，他同意资助你读MBA。我与HR商量后，一同草拟了一个规范的协议。协议内容大致是，公司将承担你的学费，并承诺在你毕业后为你提供一个岗位（也就是晋升）。但是学成之后，你必须回公司干满3年，否则就要把学费返还公司。这些条件相当标准，咨询公司基本也会这样要求。

这些都是法律上的规定。但若非需要解决重大问题，我是不会用到这个的。你也知道阿尼尔最担心的是你读完MBA后不再回公司工作。这不是钱的问题，而是之前有失信的先例。如果你树立了一个好榜样，阿尼尔就能看到其中的价值，愿意资助更多的员工去读MBA。我知道有好几个人对这事很感兴趣，其中也包括你的好朋友帕特里克。但是如果你辜负了阿尼尔的信任，其他人也许再也无法得到这种机会。你要保证把学到的全部新知识和技能拿来回馈公司。

祝好！

艾欧娜

收件人：艾欧娜·罗马诺

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2012年2月6日，13:49

主题：回复：回复：永不放弃

尊敬的艾欧娜：

非常感谢您的帮助！我对BABA忠心耿耿。我会努力学习，学成之后更好地为公司服务。

衷心感谢！

萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：帕特里克·费斯博尔

日期：2012年2月6日，20:41

主题：回复：MBA，我来了！

老兄，这简直太棒了！你为我们所有人铺了路！

收件人：拉吉·霍普斯金

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2012年5月12日，21:37

主题：回复：回复：重返校园

妈妈：

告诉老爸，他寄来的那瓶威士忌我已经送给巴伯先生了。巴伯先生向我要了你们的地址，我猜他是想给你们寄感谢卡。他跟老爸一样都是很传统的人。替我谢谢老爸，并告诉他我今天跟巴伯先生握手时，直视了他的眼睛。（顺便提一句，我不需要爸爸再教导我“如何成为一个男子汉”了。）

爱你的，

萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：露西亚·巴尔的摩，人力资源部副总裁

日期：2012年8月15日，09:49

主题：支付确认

亲爱的萨米尔：

根据合同，我们已经进行了银行汇款，付清了你的学费。至于你最后一个问题，我们的答复是：你的医疗保险将不会中断。你不会有任何损失。

一年后见。

露西亚·巴尔的摩

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：帕特里克·费斯博尔

日期：2013年6月6日，20:16

主题：近况如何

老兄，商学院如何？我这里一切安好。他们让我做你之前的工作，我学到了很多东西。我也非常期待能自己读一个MBA。保重。

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：达纳·奈特，扎斯伯格协会代理人

日期：2013年6月10日，07:12

主题：就业机会

霍普斯金先生：

我就职于扎斯伯格协会，一家专门搜寻管理人才的猎头公司。我们的一位客户对你的简历非常感兴趣。这是一家硅谷的新兴企业，有很多重要的风投予以投资。你的工程和制造业背景，以及一流的MBA成绩对这家公司有很大吸引力。我们能约个时间谈谈吗?

祝好！

达纳·奈特

收件人：达纳·奈特

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2013年6月10日，07:22

主题：回复：就业机会

尊敬的奈特女士：

我今天全天都在上课，不过今晚6点有时间，我们可以聊一聊。恕我冒昧，我想问一下您是怎么找到我的？

非常感谢，

萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：达纳·奈特

日期：2013年6月10日，07:25

主题：回复：回复：就业机会

萨米尔：

我们从学校的简历库里看到了您的履历。您显然是这个岗位的最佳人选。相信我，这是一家非常棒的公司，有超酷的办公室、网球场、美味佳肴，并且一直播放爵士乐等等。

如果我找工作的话，一定会选择这里！6点见。

祝好，

达纳

收件人：达纳·奈特

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2013年6月10日，19：21

主题：回复：回复：回复：就业机会

亲爱的达纳：

非常感谢你今天抽时间跟我谈这件事。这个工作听起来非常完美。但正如我所说，我的学费由现在的公司支付，我答应过老板，毕业后一定回去。没有他们的资助我不可能实现我的梦想。我需要再考虑一下。

再次感谢，

萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：达纳·奈特

日期：2013年6月14日，19：26

主题：回复：回复：回复：回复：就业机会

这家公司很喜欢你！不过他们的董事会里有投资人，因此一直在催促着尽快填补重要岗位的空缺。很抱歉，他们需要尽快得到答复。根据你的合同规定，一旦违约就要赔偿给公司MBA的学费。我可以尝试去和CloudSkim沟通，由他们来支付这笔费用。只要你来这里工作，一切好说。祝好。

收件人：拉吉·霍普斯金

寄件人：萨米尔·霍普斯金

日期：2013年6月14日，23：47

主题：回复：回复：艰难的抉择！

妈妈：

我还是不知道该怎么办。我真的感觉很糟糕。不是我去找的他们，是他们找的我！我知道你和爸爸会怎么想，但这个机会千载难逢——薪水是我在BABA的两倍。我当初答应艾欧娜时完全没料到能有这样的机会。请你告诉爸爸现在的社会跟他那个时候不一样了，竞争越来越激烈。

爱你的萨米尔

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2013年6月17日，18：22

主题：回复：猎头

萨米尔：

这很正常。在我的职业生涯中，猎头也找过我很多次。我很高兴你提前告诉我。我想你已经告诉他们你有工作了吧?

期待很快见到你，

艾欧娜

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：露西·维纳波拉，CloudSkim人力资源部总监

日期：2013年6月24日，10：14

主题：职位邀约函

尊敬的霍普斯金先生，

我已将您的工作邀约函放于附件中。您的基本年薪是14.6万美元，以及一笔入职奖金，也就是我们来承担50%的MBA学费。如果有问题请联

系我。

露西·维纳波拉

收件人：萨米尔·霍普斯金

寄件人：艾欧娜·罗马诺

日期：2013年6月25日，18：22

主题：回复：回复：回复：猎头

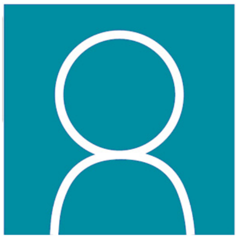
萨米尔：

这个工作听起来棒极了。我了解了。我只想提醒你，你曾经承诺过会回来。我想要那个当时做出承诺，并且发誓说会回报公司的人来做决定。我相信你一定会做出正确的选择。

真诚的，

艾欧娜

《哈佛商业评论》小说化改编的真实案例，展现了现实中公司领导者面临的真实困境，并提供了专家的解决方案。本案例基于作者在课堂上布置的练习。



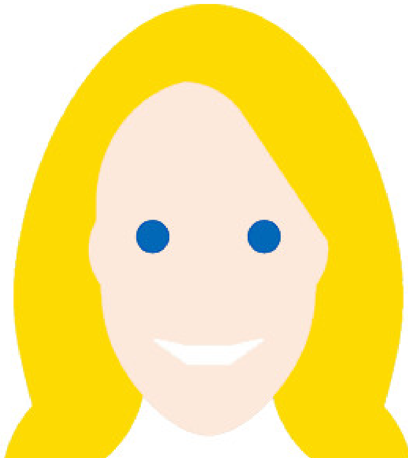
尼尔·比尔登是欧洲工商管理学院（INSEAD）新加坡分校教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年9月刊。

萨米尔应该回到BABA工作还是接受CloudSkim的邀请?

案例研究 Case Study

应接受新机会



卡洛琳·奥斯丽盖尔是Strategy&公司（前博斯公司）在伦敦的合伙人，也是该公司卡赞巴斯中心（Katzenbach Center）的欧洲主管。

我们不是在谈论一桩婚姻，而是一种市场合同，任何事物一旦牵扯到市场都会改变，人们必须适应这点。

萨米尔应该接受CloudSkim的工作。他在那里会比在BABA有更好的发展。但是他有责任遵守和前任雇主的协议。因此，他必须从情感和道德上和BABA好好沟通——我相信他能想出一个好的说法，即便离开公司，也能让公司不后悔支持他读书。

双方都应该用长远眼光看问题，避免互相拆台。对BABA来说，困住萨米尔，得到一个不开心的员工，不如赢得一个拥有广阔发展前景的合作伙伴。

让我们把眼光放长远：我们不是在谈论一桩婚姻，而是一种市场合同，任何事物一旦牵扯到市场都会改变，人们必须适应这点。如果

BABA陷入危机，那它随时都会解雇萨米尔，令他意外蒙受经济损失。只要萨米尔依照约定赔付学费，他为什么不能做另一种选择呢?

可以肯定的是，在助学这个问题上BABA摆出了一个非常好的姿态，在它看来是破了先例。因此，萨米尔在道德上有责任对前雇主和同事开诚布公。他需要让阿尼尔和艾欧娜，甚至帕特里克明白，CloudSkim提供的工作对自己是一个多么大的机遇，那里为何比BABA更有利于他的个人发展。

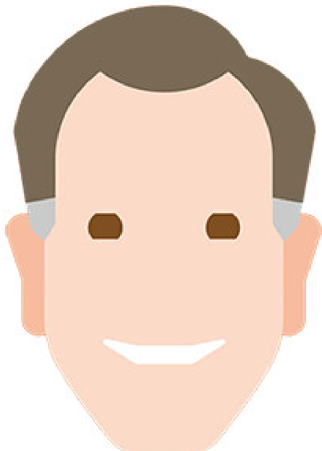
萨米尔还应该努力跟阿尼尔和艾欧娜沟通，让他们明白从长远来看自己去CloudSkim能够给BABA带来怎样的好处。他们可能会探求萨米尔与公司维持联系的方式，也许能借此发现新的商机。萨米尔应该考虑在新的人际关系中，哪些人可以为BABA提供服务，或者他自己可以给公司做顾问。和BABA保持良好关系对他肯定有好处，毕竟他在那里辛苦工作了好几年才建立起不错的口碑。

至于阿尼尔和艾欧娜，他们需要适应不断变化的环境。事实上，这种情况对阿尼尔来说是一个领导力测验，正如对萨米尔是一次道德试炼一样。阿尼尔真想让一个前途不可限量的年轻管理者失去难得的工作机会吗?如果是的话，那萨米尔更有理由离开BABA，因为在这样专制的领导手下工作，个人发展一定有限。阿尼尔和艾欧娜应该接受萨米尔要离开公司的现实，并和萨米尔合作，找到方法维持互利互惠的长期关系。

如果萨米尔感到被公司困住，或许其他年轻有为的管理者也有同样感觉。公司资助有潜力的员工读MBA是一个明智的方法，这是对员工信誉和承诺的投资。正如艾欧娜所说，这些人为公司提供的技能，公司需要花更高昂的费用才能从别处买到。CloudSkim提供给萨米尔的工作机会令人难以抗拒，但这并不意味着公司支持萨米尔读书的决定是错误的。阿尼尔和艾欧娜或许要考虑他们对人才价值的定位。

案例研究 Case Study

要遵守承诺



J·弗兰克·布朗是私募基金公司General Atlantic的总经理兼首席运营官。他此前曾担任过欧洲工商管理学院院长。

我绝不会招一个轻易违背诺言的人。如果CloudSkim对此毫不在意，那或许在一定程度上反映了该企业的价值观。

萨米尔应该拒绝CloudSkim的邀请，遵守自己的诺言，回BABA工作。

萨米尔应该用长远眼光看问题：他未来的职业生涯或许有40年光景。很多人早早做出决定，去了水草肥美之地，但之后都后悔了。另外，如果萨米尔如他所说的那般聪明勤奋，我敢肯定他以后会遇到更“完美的工作”机会。

这次可以算作一个测试，来证明萨米尔既有才华又有原则，会令他更受招聘者的欢迎。在任何一个未来雇主眼中，萨米尔回到资助自己的公司出色工作3年，都是非常正面的信息。萨米尔应该知道，他回

BABA后的工作或许比他走之前所做的工作更有趣。阿尼尔和艾欧娜如果想让他继续干之前的工作，肯定不会出钱送他深造。他们破例资助他去读书，就是因为认定萨米尔会成为公司的宝贵人才。

而且，萨米尔不应该只考虑自己。如果他能向BABA证明公司资助员工去读MBA可以获得投资回报，那么就能帮助其他跟帕特里克一样的员工，进一步提升自我。但如果他离开了公司，那剩下的员工再想获得同样的深造机会，可能就很难了。

此外，他应该对猎头的建议持谨慎的态度。达纳·奈特最关心的肯定不是帮助萨米尔有更好的职业发展，而是填补CloudSkim的职位空缺。这些寻找管理人才的企业的确有兴趣跟人才保持长期联系，但只限于高管人才，而非没有经验的管理新手。我也建议萨米尔对新公司保持一定的怀疑。我绝不会招一个轻易违背诺言的人。如果CloudSkim对此毫不在意，那或许在一定程度上反映了该企业的价值观。

最后，离开BABA在道德上是错误的。萨米尔应该重新读一读他之前发给艾欧娜的邮件，他曾经那样斩钉截铁地发誓会回来工作。如果是我，看完当时写的字字句句，一定会羞愧难当。

我对阿尼尔和艾欧娜也有一些建议。他们期望萨米尔回来工作肯定无可厚非，不过我认为3年的合同期有点儿长。（如果是我就规定两年。）他们跟萨米尔的协议非常清楚。但在萨米尔攻读MBA期间，他们对他过问甚少，多多少少有些放任不管，这种做法是错误的。新环境、新事物和新的人际交往都会让萨米尔感到和BABA的关系越来越远。

公司和资助的学生保持密切联系是更明智的做法。咨询公司就精通此道。他们让员工回学校读书，就像派给他们一项任务，会竭尽全力让他们顺利毕业。很多时候公司会定期检查，向学生们的导师了解他们感兴趣的领域，给他们提供帮助并讨论下一步的规划，以便保持学生和公司之间的联系。

你会怎么做?

韬睿惠悦咨询服务公司精算师

迈克尔·卢 Michael Lu

萨米尔应该回去工作。他既具备管理知识又有技术，阿尼尔肯定非常器重他，可能会把他视为接班人选。CloudSkim只是一家刚成立的公司，他不一定会喜欢或者适应那里的文化和氛围。

瑞典隆德大学研究生

康纳利斯·维卡索诺 Kornelis Wicaksono

萨米尔应该去CloudSkim，然后向BABA支付违约金。BABA或许会为了争取他而提高报酬，但如果低于新公司的话，他有权换工作。

巴黎ESSEC商学院MBA学生

哈杰夫·沙伯赫尔沃 Harjeev Sabherwal

如果两份工作只是薪水上有差异，那么萨米尔应该回BABA。如果新工作能让他有机会更好地发挥所学，那么他可以考虑去CloudSkim。

时代华纳有线电视公司项目管理专员

里克·哈斯 Rick Hasz

我不认为这单纯是雇主和雇员之间的合同问题。萨米尔对赞助自己读MBA的人做出了个人承诺。我相信任何一个头脑清晰、明白事理的人都不会赞同这种失信行为。


胡海泉
Hu Haiquan

在严谨与自由中平衡

胡海泉　Hu Haiquan

熊静如 | 访　万艳 | 编辑

胡海泉 凭借“羽泉”组合红遍中国，历时15年而不衰。除了做音乐人，他还写诗、开创意公司、当投资人，努力实现着推动文化创意产业发展的目标。他欣赏务实的理想主义者，坦言自己从不看工作汇报，只看创意成果。

HBR中文版：　你在大众眼中已经是一位成功的音乐人，是什么促使你出版诗集和随笔集?

胡海泉：　写作是我儿时的爱好和梦想，长大后与写作渐行渐远，自己都忘了少年时曾写过这么多诗和随笔。人与人的交流要通过多元的方式。一本书、一次谈话和唱歌一样，都是在表达和交流。

HBR中文版：　进行歌曲创作和文学创作时的状态有何不同?

胡海泉：一种是以职业身份进行的创作，另一种是更为自由的自我表达。我一直在作词作曲，试图在音乐上不断创新突破，但这是我的职业身份，在这一身份下创作，我考虑的是如何获得听者的共鸣、如何传递主题。越到后期，我越会认真对待每首歌的歌词，因为我觉得这些作品于我而言是一种责任。当然，这种职业态度会在一定程度上束缚我的想象力。写作则不同，我在写作时没有职业身份，可以摒除一切对外的诉求，我可以在写作中获得更大的自由，找到更丰富的自我。

HBR中文版：从关注自我的创作者转为企业领导者，你经历了怎样的转变？

胡海泉：演艺明星从事商业管理，会面临很大压力和难度。历史上成功的只是少数人，在我看来原因可能在于左脑和右脑思维习惯的问题。人是感性的，文艺工作者可能更感性。如果你用逻辑去创作，作品很难打动人心。

我自认是一个条理性、严谨度相对较差的人，而企业管理需要管理者在某些方面，比如财务、人力发展战略上非常理性。因而我通常不会过多插手具体工作。我在团队中的角色是灵活的，有时是旁观者，有时是联络者，总览发展态势，但不会着眼管理细节。

HBR中文版：大概四五年前，你成为投资人，这会对你的"左脑"提出更多挑战吗？

胡海泉：有人把投资者形容为"秃鹰"，因为他们唯利是图。其实，投资分不同的阶段，作为最早期的天使投资人，我的角色不是也不该是

一个精于计算投入产出、纯粹逐利的投资人。

我在进行投资时主要看两点：一是创始人是不是我看重的务实的理想主义者；二是他的想法和所在的行业是不是我认为的未来趋势。我也会有自己的一些判断习惯，比如，我对文字表达背后的内在情绪有比较敏锐的把握，因而我会关注投资者商业计划书的行文方式，从中推断他把理想当目标，还是当获利手段。

HBR中文版：你规划过自己的职业发展路径吗?

胡海泉：我一系列职业身份转变是顺其自然的结果，没有特别突兀的转变时点。第一个转变大约是十年前，第二个转变大约在四五年前。我很庆幸找到了值得长久奋斗的目标——文化力助推者。很多商业的东西，其实背后离不开文化力的驱动。过去几十年来，中国对创意的推动不足。我一直在文化领域从事创作，觉得自己应该承担更多的责任、获得更完整的自我，这需要借助更多的力量，有时是资源的力量，有时是资本的力量。我做创意公司的初衷就是希望能快速实现这一想法。

HBR中文版：如何激发创意，形成文化力?

胡海泉：这件事其实既简单又不简单。它很简单，只要你找对人，并且创造一个自由的空间，让他们成长即可。就像我在两种创作状态下得出的体会：想象力和创意是在自由空间中诞生成长的。

但这两步其实并不简单：首先，你一定要非常了解对方。我会跟创始人反复地聊，用大公司在制定战略时常用的情境规划法，让他们设想

各个可能的困境，找出潜在问题。这需要大量的沟通和磨合。其次，创造自由氛围，我必须游离于团队之外，同时又要把握团队发展方向，让一群人在某一段时间找到一种气场。

我的文化创意公司就是找到对的人，鼓励每个人勇于尝试，做最想做的事。我现在最看重的是90后员工。我希望团队有这样一种状态：对从未做过的事情保持浓厚兴趣。

HBR中文版： 这样自由又充满活力的氛围该怎样建立?

胡海泉： 我创建的公司是一个平铺式的结构，我从不看工作汇报，只看创意成果。成果导向也会带来一定的压力，而这种压力是良性的，会让一开始头脑发热冲入文化创意公司的人，在感觉不合适后自然退出。

HBR中文版： 明星有天然的影响力，但在扮演企业创始人、投资人时，你如何转换沟通方式?

胡海泉： 明星作为投资人的优势在于，可以为创始公司提升知名度、增加可信度；劣势在于身份角色的界定模糊，创业团队有时无法完全信任我。其他行业的人看待娱乐名人，通常要么看高，要么看低。我需要努力把对方的认知拉到正常水平。尽管如此，但我并没有刻意转换沟通方式，我用真实的自我去感染人，在自己的企业和投资的初创企业里皆如此。

HBR中文版： 德鲁克说："管理是一门实践的艺术。"在你看来，管理更多的是实践还是艺术？

胡海泉： 我相信管理是一门科学，但我也相信所有西方的东西不可能复制到中国之后百分之百有效。国外的方法在中国不适用的原因往往是文化的问题。文化是根深蒂固的。土生土长的重人治、轻契约的模式在发展到一定阶段后，必然面临瓶颈。所以我去读北大EMBA，希望进行严谨系统的学习。严谨是一种思维习惯，浪漫是保有一种心灵状态。我希望自己是一个相对严谨的、接纳西方管理话语体系的本土文化力助推者。在错综复杂的文化力中找到共识并放大共识效应。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。


芭比·波朗
Bobbi Brown

做自己笃信的事

芭比·波朗

Bobbi Brown

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

康欣叶 | 译　熊静如 | 校　万艳 | 编辑

芭比·波朗 因厌倦了市面上仅有的红色唇膏，于1991年创立了自己的化妆品品牌。4年后，雅诗兰黛收购了这一以裸妆著称的品牌。除了现金，雅诗兰黛还授予波朗创意控制权。波朗不仅成功地引领品牌多年占据行业领先地位，还是一位善于兼顾多项任务的3个孩子的母亲。

HBR： 当你开创自己的化妆品牌时，你学会的最重要一课是什么？

波朗： 要跟随你的直觉。不要因为其他人都在卖某样产品就跟风。做你认为正确的事。我曾犯过许多错误（谁何尝没有过呢？），包括雇用看似完美的人，或者被别人说服去做了自己没想清楚的产品或品

类。公司规模扩大后，我曾考虑过听取资深人士的意见。但是我后来发现，对于我的公司来说，坚持做我自己笃信的事最明智。

HBR： 起初你并没有经商的专业知识，你是怎样自学成才的?

波朗： 大多数情况下我都是“走一步算一步”。我想说，什么是创业者？他们倾情投入，如果失败就尝试下一个新点子；没时间过多考虑或制定战略，想到什么就去做。我最初与合伙人一起开始做生意，包括我老公和另外一对夫妇。创立品牌4年后，我们就在最大的百货中心击败了雅诗兰黛。之后他们打来电话，问我们是否要卖掉公司，我们欣然接受了。

HBR： 其他公司也向你伸出过橄榄枝。为何选择了雅诗兰黛?

波朗： 因为我对时任CEO的莱昂纳德·劳德（Leonard Lauder）“一见倾心”，而且当时他说：“我希望你继续做自己擅长的事。我会弥补你的不足，但我保证你拥有创意控制权。”我相信他，之后也从未遇到过问题。

HBR： 在这么大的组织里经营自己的个人品牌是否困难?

波朗： 当然有困难，你需要克服或避开这些麻烦。当别人向你表达强烈意见时，你只需要告诉他们：“主意很不错，谢谢”，然后回过头坚持做自己认为正确的事。大公司里事务繁杂，没有人会纠缠于会上讨

论的每个细节。由于品牌发展势头良好，持不同看法的人不会再跑回来向我争论、坚持他们的观点，而只是提出建议罢了。

HBR： 前不久你搬离了公司总部。能不能告诉我你为何做出这一决定?

波朗： 是的，我之前一直处于大公司的环境中，办公室在45层。就像所有的大公司员工一样，我要穿着不舒服的套装和高跟鞋上班。当我在办公室里透过封闭式窗户向外看时，总感觉哪里不对劲。有段时间我们的生意遭遇瓶颈，我于是对CEO说："我做不了想做的事。"CEO问："那你想怎么办？"我说："我想搬到市中心去。我想让员工穿牛仔裤，营造一个有创意的、开放式的、人人向往的空间。此外我会任命一位新主席。"之后我这么做了，并且获得成效。

HBR： 你是首席创意官。这一职位包含什么职责?

波朗： 事关我们品牌旗下艺术家和消费者的各个方面，我都要负责，包括开发新产品、为产品命名以及市场营销。我很少参加财务或运营方面的会议。我会向财务或运营部门的人员打招呼，伸出大拇指称赞他们的工作，仅此而已。我只做我擅长且热爱的工作。

HBR： 当你错过某一季化妆品潮流时，你会怎么办?

波朗： 我会倾听市场诉求，但如果我不喜欢市场流行的产品形态，我绝不会把它放进产品线中。我不争第一，只努力将产品做到最好。

HBR： 你是哪种老板？

波朗： 我认为我是幽默且直接的那种。我实在太忙了，因此我喜欢直奔主题，实话实说。我的一位员工曾笑话我说，如果我对什么事不满，就会以“我无意冒犯，但是……”开头。即便如此我仍与员工保持着很好的关系。员工要么跟着我干很久，要么根本干不长。

HBR： 你在雇用新员工时最看重什么？

波朗： 我需要身上散发正能量、与我的审美一致、有趣、有才、真诚且透明的员工。我无法与言行不一的人共事。想要通过一次面试了解一个人的创造力很难，因此我会通过兼职的方式试用他。

HBR： 你做过哪些鼓舞员工士气的事？

波朗： 讲实话以及对员工的贡献表示感激。如果谁想出一个好颜色或配方，我会第一个拥抱他。我绝对会表示鼓励并给予肯定，因为除了面试，没有哪件事是凭我一己之力完成的。此外，我认为我们的办公环境很棒。办公室内配有美甲师、提供鲜榨果汁和健康食品的厨房，以及每周一的瑜伽课……我尽力为员工营造一个舒适的环境。

HBR： 你在哪种环境下工作效率最高？

波朗： 在车上。我每天坐车上下班，所以每天早晚我各有一小时时间做我想做的事。我的8本书都是在车后座上完成的，在车上我总能想出新点子。与团队合作当然重要，但是我发现在办公室很难集中注意力。为了独立完成工作，我必须在一个移动的交通工具上，比如汽车。我坐飞机时工作也很高效。

HBR： 为什么女性高管应该在意妆容？

波朗： 经验当然是成功的基础，但自信同样重要。你要争取做最美、最优秀的自己。如果你不用化妆就能实现这一目标，那你真的很幸运。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年10月刊。

哈佛商业评论 2015年第2期

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao

新媒体编辑 Video Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Digital Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监　Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》2015年第2期：2014年度必读文章

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005323-20150121

最后修订：2015年2月3日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

决策

决策之决策
别软弱，勇敢做艰难决定！
超越“社交回声室”
四项决策，战略蓝图
攻克执行力难关



如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

决策

- 决策之决策
- 别软弱，勇敢做艰难决定！
- 超越“社交回声室”
- 四项决策，战略蓝图
- 攻克执行力难关



如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出品

增刊：如何成为聪明的决策者

[序：决策的重要性]

[决策之决策]

[拉姆·查兰谈决策：别软弱，勇敢做艰难决定！]

[超越“社交回声室”]

[四项决策，战略蓝图]

[攻克执行力难关]

[版权页]

哈佛商业评论

增刊：如何成为聪明的决策者

设计：崔晓晋

序

决策的重要性

即便是最成功的企业领袖也难免在战略决策中屡出昏招。导致CEO们无法成为伟大决策者的原因有很多，从客观环境到主观缺陷，每个CEO都能为自己的决策失误找到借口。但果真如此吗？本增刊就从如何挑选决策工具，到如何建立决断的勇气，教你全方位将自己打造为一个聪明的决策者。

在《决策之决策》中，作者介绍了在5种常见的决策情景下，尤其是高度不确定的环境下，该如何挑选决策工具。

在《别软弱，勇敢做艰难决定！》中，世界顶级咨询师拉姆·查兰分享了他在过去30年里的决策经验。鼓励CEO拿出勇气，做一个有决断力的决策者。

“回声室效应”是一种看法和观点在一个封闭的小圈子里不断得到加强的现象。在《超越“社交回声室”》一文中，作者在论证了集思广益对正确决策的重要性的同时，告诫决策者，保持信息多样性，别陷入人云亦云的小圈子。

决策也是分等级的，《四型决策，战略蓝图》就根据结果的可控性和相对性，将决策分为4个类型。根据这个坐标图，决策者就能判断哪些是他们最该关心，关乎战略成功的决策。

《攻克执行力难关》是查兰2001年发表于《哈佛商业评论》4月刊中的经典文章。它道破了战略决策执行乏力的原因——CEO与决策执行者之间缺乏有效的对话。本文将其重新摘译，阅读本文能更好地理解查兰对于决策和执行的见解。

如何成为聪明的决策者

决策之决策

——高风险决策的工具选择

休·考特尼（Hugh Courtney） 丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）

卡尔米纳·克拉克（Carmina Clarke）| 文

李钊 | 译　陈晨 | 校

辅以分析工具制定战略决策，是很多公司的普遍做法。但是，你真的会用这些工具吗？你所应用的工具足够应对你面临的复杂环境吗？在不确定的环境中，如何运用工具组合找到最佳的决策方案，你有十足的把握吗？本文教你如何聪明地选择工具，做出更好的决策。

高管就是雇来做艰难决定的。决策影响深远，很大程度上它的结果也会决定高管业绩的好坏。当然，在做战略决策时，决策者不可能完全规避风险，但我们相信只需做到一个改变，你就能显著地提高决策的成功率，尽管这从来都不容易——采用更多的决策工具，并能把每个工具都用得得心应手。

大多数公司过分依赖现金流折现法（Discounted Cash Flow Analysis）或场景定量测试（Quantitative Scenario Testing）等基本的决策工具，即便面对高度复杂、极度不确定的情况也固守成规。这种情况在我们的咨询和高管培训中屡见不鲜，之后的调研也证实了我们最初的印象。当然，我们在商学院习得的传统工具仍然强大，但前提是稳定的商业环境、已熟知的商业模式和可靠的信息来源。但如果你深处不熟悉的商业领域或急剧变化的行业，无论是发布新产品或是调整商业模式，这些传统工具就都变得乏善可陈。原因在于，传统工具会假设决策者已经获得非常全面和可靠的信息。但在过去20年间，所有与我们一起工作过的商界领导者都发现，在信息不完整、不确定的情况下，也必须要做出决策的情况越来越多。

在文章的前半部分，我们描述了一个决策流程图，它可以将不同的决策工具与不同的决策情境相匹配。用好这个图，你需要回答三个基本问题：你有多了解影响决策成功的变量？结果的可预知程度有多高？有效信息的集中程度如何？在高度不确定的情况下，我们强烈推荐多使用基于多重类比的案例决策分析法（Case-Based Decision Analysis）和场景定性分析法（Qualitative Scenario Analysis）。

为了让那些重要结论更加一目了然，我们在设计这一决策流程图时，不可避免地将复杂的情况进行了简化。在文章的后半部分，我们对一些最常见的复杂情况进行了探讨：大多数高管低估了不确定性因素的影响力；组织规范会阻碍决策进程；经理人既不了解何时使用最佳工具组合来分析决策，也不知道何时推迟决策直到他们可以更好地架构流程图。

创建决策流程图

当你不知该如何在特定情况下选择合适的分析工具时，你需要回答两个基本问题：

你是否知道如何才能成功？你要知道自己是否已经有了能带来成功的决策流程图，即一种对成功因素和宏观经济形势的深刻理解。比如，一家零售业公司已经靠不断开新店而成功，或一家公司一直因兼并相关竞争者而维持行业地位。那些反复做出类似决策的公司，都已有这种决策流程图。

一个简单的方法就能测试出你的决策流程图是否有效：你能把决策变成一个简洁且具体的“如果……那么……”句式吗？比如，“如果新技术能够将成本降低X%，并通过将节省的成本转化为客户价值而获得Y%的市场份额，那么我们就引进这一技术”。

在绝大多数情况下，公司高管并没有一个具体的决策流程图来指导战略决策的制定。一些高管能够对几个关键性成功因素做到胸中有数，但是并不能看清全局，比如有些公司在做新品研发时就很难顾全大局。另外一些人根本就不知道如何去架构一个决策流程图，例如一家被外来行业的新科技打败的公司就属于这种情况。

问问你自己：

你知道哪些关键因素的组合会带来成功的决策吗？

你了解达到哪几项标准能确保成功吗？

对如何获得成功，你有精确的构思吗？

你能否预测可能的结果？要选择恰当的决策分析工具，你还得能预测该决策可能带来的结果。

有时，在存在一定确定性的前提下，决策者可以预测出一个单一的结果，比如该公司可能已多次做出类似的决策。更多时候，决策者将根

据具体的因素（或在整体分析后）确定一系列可能的结果。他们甚至能预测这些结果出现的几率。但是，在不确定的经济环境下，即使决策者已知成功的关键因素并拥有决策流程图，也无法预测出一系列可能的结果和准确的几率。

问问你自己：

综合和单个考量成功因素后，你是否知道决策所带来的一系列结果？

你能量化各个结果的概率吗？

选择正确的工具：

五种情景

对照《诊断你的决策》的决策流程图，逐一回答相应的问题你就能找到正确的决策工具（《决策工具词汇表》中有对每个决策工具的简要介绍）。有时，一种决策工具足矣，有时你需要一系列工具的组合。对于很多读者来说，可能很多决策工具已耳熟能详，但是我们极力推荐的案例决策分析法并未得到广泛的使用，部分原因是它相对其他工具较新，部分原因是高管低估了他们所面对的商业环境的不确定性（更多有关案例决策分析法的信息，见后文《设计严格的类比分析：一种极少采用的决策工具》）。

为了更好地说明问题，让我们来假设麦当劳高管可能面对的五种情景。

情景一：你已有决策流程图，并能非常准确地预测决策结果。我们假设麦当劳的高管要做一个选址决策。公司已掌握了该地理位置的所有相关信息：首先，影响决策成功的变量：该地区的人口状况、交通状况、地价和房源、竞争对手店面的所在位置。其次，有大量的数据支

撑对以上变量的分析。第三，该店面的精确收支情况。综合以上因素，决策者已经能够设计出选址的决策流程图。决策者可将交通状况等其他方面的数据输入现金流折算法的分析模型，来精确预测该店址的业绩表现，并做出是否选定该地的最终决定。

工具：*传统的资本预算工具，例如，现金流折算法和预期收益率法（Expected Rate of Return）。*

情景二：你已有决策流程图，并能预测一系列可能的结果和它们可能发生的概率。假设麦当劳的经理现在要决定是否在美国新推出一款三明治。他们仍然可以分析出成本收入比、地区人口状况、人流密度等数据。但是三明治新品的推出有很大的不确定性：他们不能确定消费者对三明治需求的大小，还有新产品是否可能影响其他类似产品的销售。不过，他们仍然可以使用多重场景定量分析法（Quantitative Multiple Scenario Tool）预测一系列可能的结果。通过不同地区的初步市场调查他们就能得出预测结果，，甚至给出每种结果发生的概率。这样，我们就能归纳出一个简单的“结果树”，将结果概率与成本收益率相联系。结果树可用来计算预期价值、变量和麦当劳新品可能带来的经济收益。高管可以运用标准的决策分析工具做出最终的决定。

或者，麦当劳可以在几个地区实验性地推出新品。测试数据能否提供有关潜在市场整体需求的有效信息，进而避免承担全面失败的风险。实验性地推出新品，相当于投资期权，在获得有效信息的同时，你还拥有了是否在未来全面推出新品的选择权。新品试点法是市场调研的一种，但这一方法的成本较高。实物期权分析法（Real Options Analysis）可以在不确定的市场环境下量化实验性项目的成本收益状况，适用于类似情景二的决策。

工具：*多重场景定量分析法包括蒙特卡罗模拟风险分析（Monte Carlo Simulations）、决策分析（Decision Analysis）和实物期权评估等方法。以上工具可以与第一种场景下所选择的传统成本预算模型相结合，高管可以先使用现金流折算法和已知的结果概率设想一下可能的*

结果，然后再使用决策分析法估算具体的期待价值和将一系列结果进行排序。

情景三：你已有决策流程图，但是你无法预测结果。我们假设麦当劳现在想踏入完全未知的新兴市场。高管仍然对利润收益深信不疑，产生成本和收益的驱动因素也可能与本土市场无异。但对于可能的结果，公司缺乏充分信息，也很难通过市场调研方法和统计分析预测这一结果。

麦当劳的食品对这一市场的消费群体而言相对陌生，而且麦当劳也会遇到完全陌生的竞争对手，它不确定是否能完全信赖供应商，对如何雇用和培训员工也知之甚少。在这种情况下麦当劳可以运用场景定性分析法来了解可能的决策结果。从收入情况入手，公司可以了解消费者的接受程度和竞争对手的回应。从供应商的方面入手，公司可以聚焦于新兴市场供应链的不确定性，以及监管部门可能给供应商带来的费用和对供货可靠性的监督。这些场景尽管可能无法囊括全部状况但颇具代表性，它们能够帮助高管评估进入该市场的优劣，并决定进入该市场可以接受的最大投入。高管需要基于案例的情况类比决策法作为补充。他们可以参照其他进入新兴市场快餐品牌的决策，或者参考进入该市场的某一消费品公司的决策。

工具： *场景定性分析法，辅以基于案例的决策分析法。*

情景四：你没有决策流程图，但仍然可以预测出一系列结果。假设麦当劳想要以新的商业模式引入一项新业务，比如为改善餐饮服务流程提供咨询服务。在这种情况下，高管无法全面归纳出清晰的决策流程图，因为他们无法明确辨识出导向成功的因素。但是，这并不意味着无法找到恰当的信息源并预测出一系列可能的结果。通过归纳该商业模式下的成功经验和类似商业模式下的几种结果，公司可以发掘出未来的可能。挖掘数据以总结深层的商业模式比打探商业模式的细节要可行，毕竟这在很多公司都属于“祖传秘方”。

工具： *基于案例的决策分析*

情景五：你没有决策流程图，也不能预测决策结果。即使是在成熟行业已颇有建树的领军公司也会面临模棱两可且高度不确定的决策。假设麦当劳要应对美国当前的肥胖症担忧和大众对快餐业的抵制，公司无法确定这一现象对消费者需求可能带来的影响。消费者的抵制可能会彻底改变快餐行业的业态，改变公司现有的决策机制，甚至改写历史。麦当劳无法准确预测可能发生的诉讼、医学研究、法律修改以及竞争对手的应对方式，而这些情况可能让公司所做出的所有决策都付诸东流。面对这样的高度不确定性，公司仍然需要依靠基于案例的决策分析法。公司可以参考其他消费类公司是如何在被置于“危险境地”时将自己重新定位为健康和安全的形象的案例，或者参考他们是如何通过公关、游说去影响立法机构、监管方和股东的做法。麦当劳应该分析一下赌博、烟草、军火、碳酸饮料和烧烤食品等行业的案例。

工具： *基于案例的决策分析法*

诊断你的决策

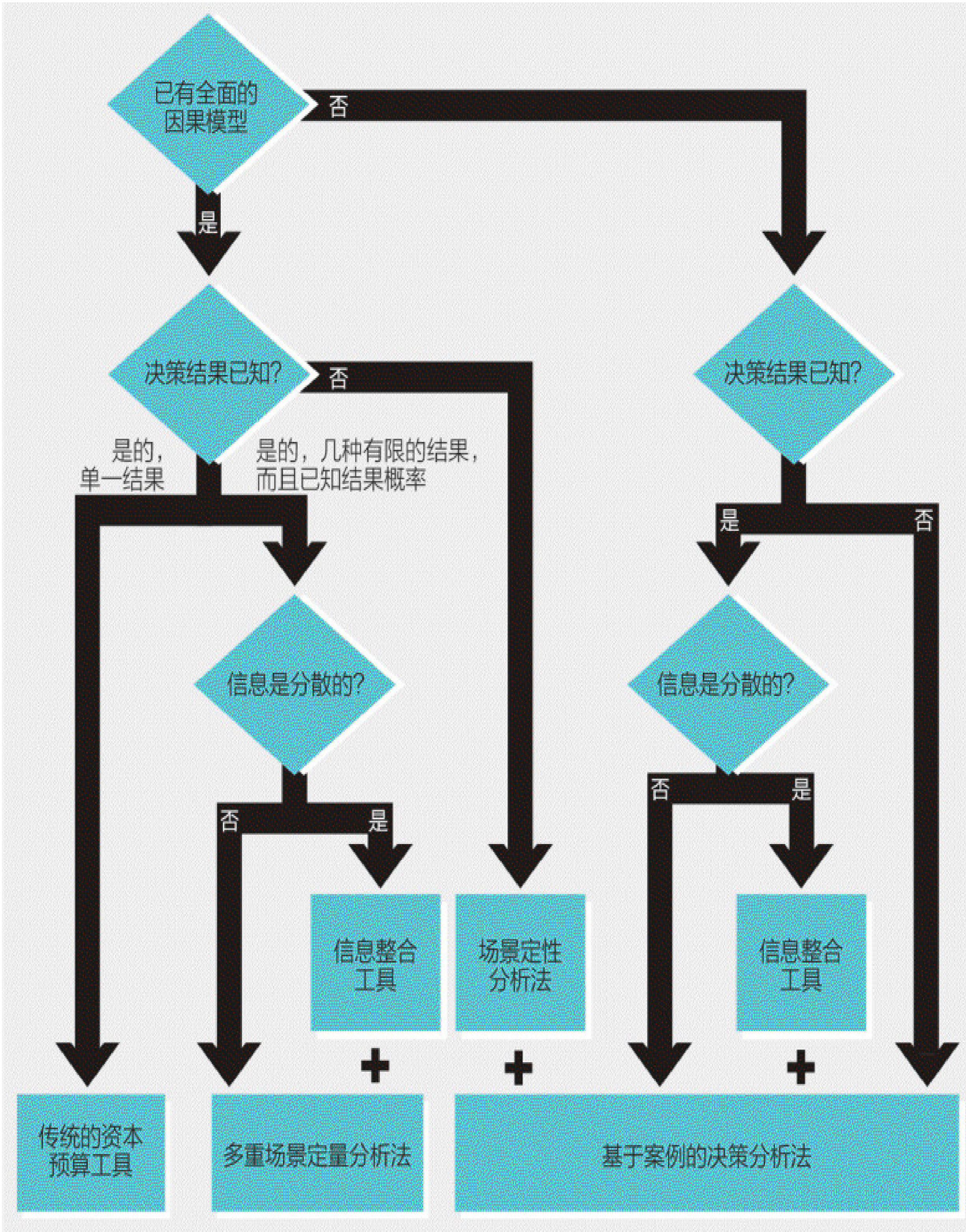
选择何种决策工具来决定你的重大投资，高管需要回答三个问题：

·你知道如何才能成功吗？（你是否已有决策流程图？）

·你能预测一系列可能出现的结果吗?

·有效信息是否已经整合集中?

这三个问题的答案将指引你找到最恰当的决策工具。



已有全面的
因果模型
否
是
决策结果已知?
否
决策结果已知?
是的，
单一结果
是的，几种有限的结果，
而且已知结果概率
是
否
信息是分散的?
信息是分散的?
否
是
否
是
信息整合
工具
场景定性
分析法
信息整合
工具
传统的资本
预算工具
多重场景定量分析法
基于案例的决策分析法

（ 返回阅读原文 ）

有效信息

细心的读者可能会发现，在《诊断你的决策》流程图中并没有提及信息整合工具（Information Aggregation Tools）。我们要将这一方法单独提出，因为信息整合工具与决策流程图最开始的两个问题无关——“你是否已对决策流程图有清晰认识”和“你是否已知结果的可能性”。

高管所需的辅助战略决定的信息往往既分散，又非常依赖于环境。举例说明，如果一家公司要估测收购项目的协同增效效应，情况很可能是，公司内外的各位专家会带来各种不同信息。这时就必须搜集各路专家的不同观点，利用信息整合工具给出结果的可能和概率。标准的信息整合工具包括已应用几十年之久的德尔菲方法（Delphi Approach）。

资讯市场（亦称“预测市场”）是搜集和分析分散信息的新手段，在这里，你可以从消息灵通人士那里捕捉到一些集体智慧，比如未来几年的宏观经济形势、新产品如何才能获得认可。需要提醒的是，这一方法有两点局限性。第一、资讯市场的运行方式和股票市场类似，参与者可以在任何一种结果上“下注”。如果使用该方法，公司高管应该已经能够预测出一系列结果。也就是说，在上文的情景二和四中，可以应用该方法。第二、该方法要求公司公开部分高管可能不愿公开的信息，比如新药品带来的预期收益。

两种方法可以避开上述局限。第一、奖励性预测：让消息灵通人士给出关键结果的可能性概率，最接近实际数值的人获得一定的奖励（未必是金钱形式的奖励）。第二、相似性类比预测法（Similarity-Based Forecasting）：给出过去类似决策的结果或以往数据，让大众为现有的决定与以往决定的相似度打分，使用简单的统计学方法就能计算出较为准确的相似度，预测出收入额、成本或交付时限。事实上，第二种方法就是基于案例的决策分析法。

问问你自己：

你需要的信息是集中的还是分散的?

如果信息是分散的，你能集专家所思并整合他们的信息吗?

集思广益是可行的且有用的吗?

是否可能在集思广益的同时，不泄露公司的机密?

处理复杂情况

为清晰起见，我们在上文中给出的是简化过的假设情景。现实中，毫无疑问，在做决策时会出现各种复杂情况。下文就是对这些情况的探讨。

不知其所不知。用决策流程图选择决策工具的前提是，高管能够明确地知道他们所面对问题的复杂性和不确定性。这一前提本身是有瑕疵的。因为决策者是人，必然会有认知局限和行为偏见。在实际情况中，很多时候决策者信心膨胀，自以为有能力预测不确定的结果，更自以为是地解读数据反证最初观点的正确性。

归根结蒂，高管不知其所不知，却认为自己无所不知。

隐性的认知偏见。高管先入为主的认知偏见会直接导致对不确定性因素的低估，并得出结论——决策工具实用性不强。但以我们的咨询经验，大部分组织可以避免这样的偏见——如果高管选择透明、全面和公开的方式做决策，同事就可以评估他们的判断。当然这也要仰赖组织流程和文化的变革。

比如，自认为深谙宏观经济形势的决策者应该接受这样的质询：决定性的经济因素和决策结果之间的关系是否发生了变化，我们的传统模型是否仍然有效？同样，那些自认可以事先预测结果可能性和概率的

高管应该被问道：为什么有些看似必然的结果最后并没有实现？你得出这样的概率是建立在什么样的假设之上？最后总结相关信息并以此做决策的高管核心团队应该回答：如果我们要组建一支梦幻团队来指导决策，那么谁是必不可少的成员，为什么？

如果决策者必须回答以上问题，他们就不太会拍脑门决定，或对决定毫不怀疑，则更有可能借助情景分析和基于案例的决策工具。在考虑相对较新、较为特殊的战略决定时，这点尤为重要。

组织流程的拦路虎。公司必须制定一套决策规范，因为一旦涉及到经济利益和权力问题时，决策的过程中就会遇到各种公司政治和不规范操作的阻挠。我们曾为一家全球领先的技术公司做咨询，他们的预测团队没有考虑产品所处的生命周期，总是使用同一套决策工具作预测——这样使得预测变得毫无意义。当我们介入调查时发现了两点。第一、公司事业部的领导只要求团队做简单的预测，因为他们不理解如何解读和利用复杂的预测结果。第二、公司不考虑事业部的研发投入产出比，所以事业部的领导要求预测团队尽可能多地预测收入额。结果就是，公司得到一个虚假的预测结果。而这只是我们经历过的众多案例中的一例。如果预测团队直接向CFO汇报，而CFO理解复杂的财务模型，也能客观地判断事业部的研发投入额，那么预测数据会更能说明问题。当然，公司不可能把所有反常规的情况都写入决策规范，但是一些普适的规范和要求会起到很大的作用。

固守陈规。我们看到太多的高管只依赖于传统的资本预算法，这是促使我们开发出决策流程图的一个原因。大多数重要决定都在不同程度上存在模棱两可的不确定性，单一的传统决策工具无法处理这样的情况。

辅以其他的决策工具，或者选择工具组合的方式往往更有效。让我们试想一家好莱坞电影工作室的高管现在要对是否投资一部主流电影做出决定。如今，发行一部在600家影院上线的电影，平均投入是7000万美元（大多数电影的发行预算都超过1亿），但十部电影中只有三、四

部能够盈收平衡或盈利，所以这样的决定非常重要。但是否通过这一部电影却只需“专家同意”，也就是说，主要靠高管的直觉，辅以标准的回归分析法（Regression Analysis）。我们两位作者最近做了一项研究，依靠相似性分析法预测了19部大规模上映的电影票房。我们在网上向普通观众公开情节介绍、演员阵容等关键要素，并要求他们在此基础上对此部影片与以往影片的相似度打分，根据相似度的平均分值预测新电影的票房收入。结果，预测的票房比专家观点和标准回归分析的准确度高两倍，对小成本电影尤为有效。这一基于案例的决策分析成功地调动了集体的智慧。

即使是在情况相对明了的时候，基于案例的决策分析工具辅助资本预算法和多重场景定量分析法，也能帮助你有效发现潜在的认知偏见。例如，你认为某个投资项目的投资回报率“必定”远高于以往，这个结论可能是你过分自信的反映，并非项目本身有多与众不同。稳健的场景类比分析能促使决策者客观地看待这些“特殊”情况，发现那只是自己投射在项目回报率上的美好想象。

延后决定也是重要决定。决定何时做决策和如何做决策一样重要。在极度不确定的情况下，比较明智的选择是综合几种决策工具，比如在快速变革的业态下改变商业模式，你需要不断地学习和反复地实验。举例来说，大规模开发的线上课程（Massive Open Online Courses，简称MOOC）正在颠覆今天的大学教育，但绝大多数教育机构的管理者不知道是否应该做出反应，如何以及何时进行调整。

多数学校的做法是与其现在就做出成本高昂的高风险决策，倒不如小规模试水，看看线上教育的“成功”究竟意味着什么。例如，他们也会使用场景类比分析法，通过类比音乐产业中的线上单曲销售，来探索这种模式是否对高校有借鉴意义。

想要成为更好的决策者，你该从何做起？答案是，系统学习如何使用决策工具。显然，你经常使用的决策工具并不是你应该使用的决策工具。掌握蒙特卡罗模拟风险分析法、决策分析法和实物期权评估法，

训练自己基于场景的分析能力，从学术研究和从业者资料那里了解快速发展的资讯市场；多运用历史经验类比，辨别出那些其实模棱两可、不确定的，但往往却是最重要的决定。

当然，我们在做任何决定时都会自觉不自觉地使用类比的思考。认知科学家侯世达（Douglas Hofstadter，著有《哥德尔、艾舍尔、巴赫：集异璧之大成》(*Gode,Escher,Bach:An Eternal Golden Braid*)）将类比思考称之为“人类思想之火的燃料”。但是，我们也很容易就陷入“傲慢与偏见”的陷阱，用自圆其说的类比证明先入为主的观念。相似性类比预测法这一类基于案例的决策法可以有效地察验出这种倾向。

最后，可能也是最重要的是，公司要形成一种文化——有意识地决定如何以及何时做出决策。

决策工具词汇表

传统的资本预算工具

这些工具可以估算现金流增量和增幅，来判定投资项目的收益，决定是否立项。此类工具包括现金流折算法、预期收益率法和净现值模型。

多重场景定量分析法

这类工具可以全面分析可能的结果和各个结果的概率。可以通过数学、统计和模拟测试等方法确定风险回报率。这类工具包括：

• 蒙特卡罗模拟风险分析法，利用计算机算法反复测试抽样数据以获得一系列可能产生的结果数据和概率。

• 决策分析法，根据决策者目的的不同，利用结果场景和结果概率找到最佳决定。

• 实物期权分析法，将金融领域的实物期权评估概念应用于“现实”情况，帮助高管在不确定的情况下更灵活地量化成本和收益。

场景定性分析法

这类工具可以提供一系列定性的、有代表性的情景，展现随着情况的变化未来可能出现的结果，然后根据可能的结果再考虑决策。因为此类工具无法给出具体、全面的一系列结果，所以只对高管面临高度不确定的决策的情形时有帮助。

基于案例的决策分析法

此类工具用系统性方法整合和总结以往类似经验和案例。一般情况下，在做最佳选择时，与当下决策情况最为接近的经验和案例更具参考意义。（见“设计严格的类比分析”）。

信息整合工具

这类工具可以用于搜集多源信息。

• 传统的方法包括的德尔菲方法，从各类专家那里搜集和整合信息及反馈，预测一系列结果和概率。决策者可以反复咨询智囊团直到达成共识。

• 预测市场和资讯市场，将消息变成一种金融市场上可交易的产品，人们可以对未来不确定事件的概率进行买卖，这样就产生了“集体的智慧”，它可以成为做决策的参考。比如，预测某一个新产品的市场占有率，如果购买占有率为30%这个数据的人最多，那么结果它最终的市场占有率最有可能就是30%。

• 奖励性预测的方法，针对拥有不同信息源的个人进行问卷调查，让他们预测结果变量，然后奖励预测值最接近真实结果数值的人。

• 相似性类比预测法，让参与者为现在的决定（或资产）与以往决定（或资产）的相似度打分，使用简单的统计学方法就能得出较为准确的，基于目标的相似度平均值，进而预测出收入额、成本或完工时间等指标。因为这一方法主要依据以往的决策和结果，所以是基于案例决策分析法的一种。

（ 返回阅读原文 ）

设计严格的类比分析：

一种极少使用的决策工具

尽管领导者经常使用类比的方法来寻找决策的灵感，但是他们中的大多数并没有严谨、系统地遵循结构化类比分析法。

例如，人们很自然地把当前情况与过往的历史进行类比，并以此支持自己的决定，但同时有意识地忽略了其他可类比的案例。然而，这些案例可能提供了更广阔的图景、更多的战略可能性和其他的结果。

基于案例的决策分析提供了从多种可类比的经验和先例中整合信息的系统方法。即使决策者无法知晓决定性因素和结果之间的必然联系，他们也可以利用类比分析法从以往的成功和失败中吸取经验教训。

这类方法要求决策者搜集足够的同类案例及其决策结果，并评估以往案例和当前决策的相似度。最佳决策可参照相似度最高的可类比案例。有时，相似度最高的案例可能就在公司内部，比如电影制作商可以参照以往类似的影片，收购方可以持续进行同类型

收购。涉足不熟悉领域的决策者需要参照其他行业的经验，这样的类比需要创造性的想象力——这是结构化类比模式的精髓所在。消费品产业面临电子商务的颠覆性挑战，可以参照音乐在线单曲销售和电子书籍按字数销售的模式。公司如果想从以产品为单位的商业模式转向以服务为基础的模式，可以参照一些IT公司的经验。如果决策者没有现成的决策流程图，最好的办法就是从类似的历史中学习成功和失败的经验，找到适合现状的可类比的案例。

（ 返回阅读原文 ）

休·考特尼（Hugh Courtney）是西北大学D'Amore-McKim商学院院长兼国际商业和战略领域的教授，曾在麦肯锡咨询公司担任咨询师；丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）是悉尼大学战略管理领域的教授，麦肯锡公司资深顾问，曾与2002年诺贝尔经济学奖获奖者、《思考，快与慢》的作者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）合作发表《成功的幻觉：乐观主义何以损害了管理者的决策》（ *Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions* ，《哈佛商业评论》英文版，2003年7月）、《在你做重大决策之前》（ *Before You Make That Big Decision* ，《哈佛商业评论》英文版，2011年6月）；卡尔米纳·克拉克（Carmina Clarke）是澳大利亚麦格理集团（Macquarie Group）高级经理。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

如何成为聪明的决策者

拉姆·查兰谈决策：

别软弱，勇敢做艰难决定！

方颖 | 译　牛文静 | 校

作为最卓越的管理咨询师之一，拉姆·查兰已为世界范围内的CEO以及董事会服务了35年，帮助过数百名高管解决最令他们头疼的难题。无论是公开演讲还是课堂教学，拉姆·查兰总是乐于与人们分享自己的见解并传授经验。他写过不少畅销书（最新著作为Global Tilt 以及Boards That Lead, 后者与丹尼斯·凯里(Dennis Carey)以及迈克尔·尤西姆(Michael Useem)合著），也发表了许多大受欢迎的文章，其中包括HBR经典之作《攻克执行难关》（*Conquering a Culture of Indecision*，2001年4月。中文版将此文摘译附本组报道文之后，以飨读者。）。

在该文中，拉姆·查兰分析了组织决策失效的症结——优柔寡断，犹豫不决。如今，在《哈佛商业评论》英文版高级编辑梅琳达·梅里诺（Melinda Merino）对其的专访中，拉姆·查兰再次谈到决策，并与我们分享了他过去30年间，在与高管们一起做决策的过程中获得的经验。

战略决策的新挑战

HBR： 在最近这些年里，关于高管如何做决策，最大的变化是什么？

查兰： 现在，做出正确决策变得更加困难了。你要考虑更多的变量；你需要就不断变化、高度模糊的因素做出主观判断。科技进步让行业界限不再清晰，变化速度也越来越快，你不能等到万事俱备之后再做决定，因此往常的竞争力分析法不怎么管用了。

决策者一方面被现实难题困扰：他们无法使用传统方法，又面临公司的部分业务已经开始走下坡路或被市场淘汰的挑战；另一方面，需要他们大胆决策的机会大量涌现但又转瞬即逝。决策者的任何一项决定都会受到舆论的评判。他们还要顾及监管者、激进股东、社会监督者以及媒体的想法，周全考虑所有后果，尽管这些人并不是直接利益相关方。其实，这些变化早在10年前就已经出现，只不过现在正成为主导。

HBR： CEO们要如何适应？

查兰： 睿智的CEO会明白，除了分析局势，还应该做到更多：接收方方面面的信息，然后去芜存菁，确立自己的观点；对信息进行分类，从海量信息中筛选出最关键的决定性因素，（通常不会超过6项）作为决策的基础。CEO们应该由浅入深，去繁为简，直击问题核心。与此同时，还不能忽略顾客。

一家公司的董事会为竞争环境召开会议，在会议室里，CEO和部门主管们正在商讨对付网络音乐服务商Napster的办法，他们最赚钱的业务

部门已经直接受到Napster的冲击。在一阵吵闹喧哗之后，一位一直保持沉默的主管一针见血地说道："没有任何法律可以阻止社会变革"。他早已认识到，消费者有权自由选择产品，而整个行业也即将经历剧烈转型。

HBR： 一旦决策者确定了关键性因素，接下来会发生什么？

查兰： 最成功的CEO确实会进一步思考这些因素。他们会从普遍现象中分析问题，或许是从外部角度来看，或许是从一个更为长远的角度来观察。在这里，想象力及融会贯通的能力至关重要。

此外，他们还善于令每一项因素清晰而具体，这意味着他们既能高瞻远瞩又能脚踏实地。他们会问："如果我们采用这种方式，我们需要哪些条件才能获得成功？"这些假设与他们的决定环环相扣，直接影响决策成功与否。一旦确定想法，他们会犀利发问，会使用定量分析法。他们会从公司内外部搜集更多信息，并向值得信赖的小团队展示这一想法，以获得反馈。最后，他们会综合所有想法，得出结论，形成他们认为的正确的解决方案。

HBR： 你如何检验一项决策？

查兰： 尽可能考虑到所有的潜在影响。这不仅仅是投资回报率的问题。如果你决定在A国进行一项重大投资，理所当然，你会计算回报，不过你还必须考虑社区和政府问题，以及竞争对手的反应，这当中包括当前竞争对手、潜在竞争对手以及游戏规则与你不同的本土竞争对手。例如，许多高管正慢慢认识到在俄罗斯投资石油业的残酷。还值得这么做吗？为满足监管者的要求，如果一家金融服务公司不仅

要缴纳罚金，还要向大众承认错误，那会产生什么样的后果？或者公司让激进的股东加入董事会，结果会怎样？

如今，大部分的CEO都会权衡投资者们的反应，尤其是在推进一些重大变革举动时。例如，Publicis与Omnicom两大广告巨头合并时，他们花了大量精力考虑董事会，尤其是那些具有公众影响力的关键主管们，对此事的反应。

不过，优秀的高管不会因为这些顾虑而举棋不定。上世纪90年代，家得宝的高管希望一家中西部的公司能够成为其供应商。在决定是否接受这一请求时，该公司的CEO表现出色。显然，答应家得宝，该公司产品的销量将显著提升，但从长远来看却不利于品牌的发展。这名CEO认为这一举措对公司并无好处，于是拒绝了家得宝。他其实也为董事会及投资者事后的反应在心里挣扎过——事实也的确这样，事情公开后确有负面回应——但他还是拒绝了家得宝。在经济不景气时，该公司的股价及业务增长确实受到影响，但他最终赢得了董事会的支持，这一战略决策及CEO对长短期利益的权衡后来也被证明是正确的。

无论你如何衡量一项决定，人生充满不确定性是不争的事实。因此，除了要有勇气做出重大决定，你还需要有处理意外状况的魄力。2008年年中，陶氏化学公司CEO安德鲁·利维里斯（Andrew Liveris）与罗门哈斯（Rohm&Haas）达成全现金收购交易。收购由陶氏化学公司与科威特国有公司Petrochemical Industries Company联合组建的石化公司发起。不料，全球金融危机爆发，这家科威特公司动摇了。到了当年12月下旬，就在收购协议即将生效的两天前，科威特公司决定退出，留下了60亿美元的收购资金缺口。合同必须履行，陶氏化学也被逼到墙角。但利维里斯利用丰富的经验，最终从其他渠道筹集到资金，成功拯救公司。

明智决策的3大关键要素

掌握以下3点，你的决策将更为及时、高效。

1 知觉敏锐度

使人们可以先于他人察觉变化。它需要

·寻求外部环境的动向及机遇，

·去繁为简，识别那些会影响你决定的变量，

·假设这些变量随意组合的各种不同情况，看看是否会产生新的选择方案。

2 定性判断

帮助人们制定并选择正确的方案。你可以在下几方面培养这一能力

·建立值得信赖且多元化的内外部社会关系网，分析它们的长处及偏见，

·从从宏观聚焦到细节，

·尽可能考虑到所有的潜在影响。

·专注于你必须做的决定，其他交给别人来做。

3 信誉

如果你没有信誉，你的决定将永远不会被接受。它来自于

·倾听多元化的以及彼此相左的观点，

·通过业绩及政策透明，在董事会、员工以及相关外部赞助者之间赢得信任支持，

·勇于做出最佳决定，即便这个决定不受欢迎。

做一个敏锐的CEO

HBR： 所以说，你必须学会处理意外情况。那么，预测未来趋势不也很重要吗?

查兰： 是的。你需要具备我所说的“知觉敏锐度”，即拨云见日的能力。特德·特纳（Ted Turner）能够先于所有人看到24小时新闻中蕴含的机遇。所有的元素都呈现在那里，但却没有人把它们联系起来，直到他创办了CNN，人们才发现其中的价值。像特纳这样的一流CEO天生具备适应外部环境的能力，他的第六感能够帮助他察觉异常，识别出早期风险及机遇。

威瑞森（Verizon）电信（美国最大的电信运营商——编者注）的CEO伊万·赛登伯格（Ivan Seidenberg）投资光纤技术的例子也颇具代表性。在当时，这一项重大决定十分不受欢迎，但赛登伯格对外部技术及形势有着深刻的见解，他清楚地知道市场的方向和竞争对手的动向，也知道威瑞森电信连一段视频都上传不了的尴尬，他更明白网速是打败竞争对手的关键。于是，他做了这个大胆的决定。

当然，知觉敏锐度并非人人所有。我可以举出5家大公司在过去5年因为CEO反应迟钝而丧失机遇的例子。这些CEO无法预见世界的变化，或者变化速度，以及游戏规则的改变。

HBR： 人们该如何提升知觉敏锐度呢?

查兰： 坐在办公室冥想是肯定不行的。许多人抱怨高处不胜寒。但卓越CEO会常常与人见面交谈，不断搜寻信息。

我认识的一位CEO每两个月会花上半天时间，与他的骨干员工讨论周边的新变化和世界最新局势。他们会从一个更为广阔的视角看问题，而不是局限于自己的领域，因为一个行业发生变化通常会产生连锁反应。这个座谈是非正式的，因此局外人也常参与进来。在会上，每个人都有机会谈论自己感受到的变化，然后大家把最重要的归纳出来。之后就要想想：面对这些变化，我们的战略足以应对吗？它会带我们一飞冲天还是让我们一落千丈？这样的会议不需要200张幻灯片或是定量分析法，只谈大思路。

另一位CEO则会在一年内与另外4名非竞争对手大公司的CEO会面4次。他们会多角度看世界，分析未来趋势，分享彼此的看法。然后，这名CEO会在每周的高管例会上，将这些重磅信息抛给大家，进行头脑风暴。

我所熟识的两家公司会在开董事会战略会议时，邀请外部人士进行评价。这些热烈的讨论会让大家更多地关注环环相扣的假设和必须顾及的问题。其中一次会议原本是重点评估某项战略的风险，但结果发现公司其实正与一次重要机遇擦肩而过。CEO们常常因为未能应对风险而失去信任，但很少人会因为错失机遇而受罚。

HBR： 做一个明智的判断，难道不是需要很长时间的吗?

查兰： 的确需要，所以你必须寻找那些步入职场不久——二十七八岁或是三十岁出头的年轻人——他们对矛盾、怪异、巧合和曲折的事情特别敏感。他们对于矛盾且有限的信息既能周全考虑又能一针见血，

这样的人会是你想要的。你可以通过把高管送到中国、印度或是其他需要学会与政府打交道的地方，来培养他们的这些技能。在被宝洁CEO雷富礼派往新加坡之前，戴苾涵(Deb Henretta)在宝洁位于辛辛那提的总部工作。原本她只需要在新加坡待两年，但她一待就是8年。在此期间，她学会了如何与18个国家打交道，就有限且不可靠的信息做出判断，发现变化，甄别有用信息。最终，她成了制定宝洁新加坡10年规划委员会的一员。如今，她直接向雷富礼报告。

集思广益，抓住关键信息

HBR： 因为组织层级或是地理因素，我们会远离信息源，这时你如何确保自己获得的信息是准确的呢？

查兰： 你必须锻炼你的嗅觉，你得能追根溯源、去伪存真。比如，你的某个直属下属性格比较悲观，那么听他的话时，你就不能被过分感染。你还可以咨询持不同意见的多方人士，来交叉验证信息。

许多CEO会直接向事件的消息源或通过私人关系求证。在过去的18年里，尽管印度政府放松了对经济的管制，但在某些情况下，政府干预依旧相当严重，甚至不可预测，决策部署可能历经数年，也可能朝令夕改。因此，印度高管们会在周末的闲聊聚会中打探消息。为了沟通信息，他们的确下了大很大功夫。

HBR： 你的团队如何做决策？

查兰： 如果你足够聪明，知道自己所学有限，就应该和团队展开热情洋溢、真诚坦率的对话，然后你仔细倾听。“倾听”不仅是“听”，还要

乐意接纳别人的观点，尤其是不同意见。你要察觉下属的内心感受，引导他们发掘并拓宽深层的想法。但这绝非民主。我看过不少高管最后成了直接下属的俘虏，让自己陷入无休止的讨论，或者一心想取悦员工。他们丧失的不仅仅是时间，还有威信。如果你是CEO，那就由你来拍板。

HBR： 人们会接受一项他们不认同的决策吗?

查兰： 当然，你需要带着员工一起来执行决策。你可以从解释决策制定的过程开始。强势领导会让员工服从或是带着尊严离开。另一个极端是，因为CEO懒得拉拢下属而失去他们的支持。据我所知，有3位颇为外界瞩目的CEO被迫离职，就是因为董事会成员被他们各自的下属说服了。

许多CEO会通过非正式的一对一会面来与员工拉近感情。面对董事会，他们则会解释对未来的预测以及在接下来的6到12月内的计划，例如，他们可能进行收购的领域以及他们目前正在追踪的潜在目标。

该拍板时必须拍板

HBR： 明智的决策者还有哪些地方优于常人?

查兰： CEO所做决定不计其数。最出色的CEO会明白哪些才是他们应该关注的重点，哪些可以交给别人。他们知道“何时”做决定，同时会充分讨论“不”做决策的风险。大环境内的任何风吹草动都会带来机遇。抓住重大机遇意味着改变命运。如果你不做，别人也会做。看看亚马逊、苹果以及谷歌，它们早已走在前列。

EMC的CEO乔·图斯（Joe Tucci）就是在拜访一位全球客户时，抓住了虚拟化技术的机遇。这家公司希望EMC能够和他们一样，使用一款新软件——由西海岸一家名为VMware的初创公司研发的一款虚拟化软件。完成客户拜访后，图斯回到EMC的实验室，与自己的工程师聊起这款软件。令他惊讶的是，原来EMC的工程师不仅早已开始使用这款软件，还是它的忠实粉丝。图斯立马与VMware的CEO及其部门董事会成员取得联系，并马不停蹄地派团队前往加利福尼亚与之商谈合作。他给团队立下的军令状是："除非成功签单，否则不许回来"。事实上，有几家大公司早已瞄上VMware这一行业颠覆者，不料EMC半路杀出，成功赢得与VMware的合作。令人意外的是，不少大型科技公司完全没有意识到这一机会。

HBR： 哪些决策是能令CEO功成名就的？

查兰： 显而易见，是那些涉及到战略、竞争优势以及如何保持这一优势的决策。

一年一度的战略规划机制过于陈旧。你不能期待通过常规战略规划周期来更新战略。全球金融体系、市场定位、地缘政治以及数字化，它们的变化时不我待。一旦早期预警信号出现，你就应该马上组织团队跟进。像图斯那样，机遇一出现，马上抓住！

HBR： 还有哪些决定权CEO必须掌握在手？

查兰： 有关如何组合目标、资源分配、人员以及组织的决策。

通常来讲，CEO并没有太多精力顾及目标设定。所以，他们所犯的最严重错误在于他们往往会将自己去年所做决策或是竞争对手所做决策作为参照。那些才华横溢的CEO只会看着前进的方向做决定。

HBR：　那资源分配呢？

查兰：　这些决策之所以重大是因为公司的竞争举措会涉及资源的不均衡分配。当资源分配自下而上，而非自上而下时，它们就无法与高管团队的战略意图保持协调一致。在许多公司，如果将收益逐步增长的时滞算在内，并购、研发以及固定资产方面的现金投资根本无法收回。这样的结果意味着资源分配的战略失误或是无效执行。许多激进的股东正通过进行这样的计算来讨伐CEO的业绩过失。

最重要的是用对人

HBR：　为什么做出正确决策这么难？

查兰：　在研究了82位失败的CEO后，我发现，CEO最常犯的错是将错误的人放在错误的位置上，而且没能纠正这种错误。我知道有的CEO将他们认为才华横溢、精力充沛且具有敏锐商业嗅觉的接班人放到生死攸关的部门，以培养他们。然后，CEO便忙于其他事，放松了监督，以至于让这些资历尚浅的人扼杀了公司前途。例如，一家公司负责最大部门的主管在两年内就将公司带入泥塘。

这个时候谁该挺身而出是显而易见的，大多数CEO也清楚这是考验他们勇气的时候，但是他们却没有这么做。承认用人失误并不容易，这

或许是因为CEO碍于情面，或许是他们认为下属仍有潜力可挖。有时候，这只是对业绩的错误判断，那是因为他们只看表面现象。

如今，即便不能说所有的行业都受到了数字化浪潮的影响，但至少诸如移动技术、大数据之类的行业深受其影响。这使得一些人被委以重任。一家印度大公司的CEO将不少有着数字化经验的年轻人提拔至高位。做出这一决定绝非易事，这需要放弃一些资深高管，不过，他还是顶住压力这么做了。

HBR：在做有关组织层面的决策时，会遇到哪些挑战?

查兰：在2010年年末，通用电气公司（GE）CEO杰夫·伊梅尔特决定让区域经理直接承担所在区域内的盈亏职责，并让他们直接向驻香港的副董事长约翰·赖斯汇报。这是GE首次将副董事长派驻到新兴市场。这表明，GE未来的增长将依靠发展中国家，因此领导者也必须驻扎在那里。正如时任GE首席财务官凯斯·谢林(Keith Sherin)所言，“这是我们市场增长的地方。我们正在转移重心。”这样的决策在公司里或许不合人心，并会打破很多传统，但确实是GE的未来发展之路。

信誉，是决策得以执行的关键

HBR：就高管决策而言，CEO们的最大错觉是什么?

查兰：其中之一是，他们认为自己无所不知，凡事可以靠自己。

第二个错觉则是，一旦做错决策，你的职业生涯就完了。如果你已经建立了威望，事实就并非如此。威望对CEO而言是头等大事。一旦你

失去下属、董事会、关键投资者及公司其他员工对你的信任，那才是真的完了。

HBR： 所以，如果没有信誉，你不可能成为一个伟大的决策者？

查兰： 没有人会执行你的决策。信誉会帮助你接触到正确的人、正确的信息，带来投资，赢得支持。在一些情况下，这是让你做出正确决策的第一步。

由于伊万·赛登伯格多年来在董事会建立了信誉，威瑞森电信的部门主管们才一致赞成其决定——在10年内投资230亿美元铺设光缆。这项投资在当时极具争议，一些投资者心存疑虑。媒体和竞争者尤其不留情面。好在有董事会保驾护航，高管团队也对赛登伯格的决策深信不疑。

在此之后，赛登伯格又看中沃达丰公司（Vodafone）的无线资产，与其共同组建了全新的合资企业威瑞森无线。威瑞森占股55%，享有公司的管理及财务大权。起初，许多人并不看好这家新公司，尤其当股息发放延迟以及需要追加现金时，唱衰的声音更为强烈。不过，这项决策最后被证明是极为明智的，它使得威瑞森得以在全美扩大自己的版图，狠狠甩开强劲对手。这当中，赛登伯格当初的决定是关键性的。威瑞森在2013年9月实现了对威瑞森无线的完全控股，令其在激烈的全球竞争中赢得战略主动权。

HBR： 为何董事会会支持这些高风险的决策呢？

查兰： 在全新领域壮大组织，赛登伯格战绩骄人。他广结盟友、培养强有力的管理团队。此外，为达成交易，他愿意为公司目标放低身段。

当威瑞森第一次与贝尔大西洋公司实现兼并时，赛登伯格就提议让贝尔大西洋公司的CEO雷·史密斯(Ray Smith)掌帅，自己则甘居第二把交椅。史密斯退休之后，赛登伯格成为公司CEO，但当与GTE公司合并后，他又将控制大权拱手让给查克·李（Chuck Lee）。如果不做出这样的让步，这两次兼并恐怕不会如此顺利。赛登伯格为人正直，养成了及时向董事会传递外界局势信息的好习惯。董事会对赛登伯格的动向了如指掌，而且他还有一支执行力出色的高管团队。

HBR： 哪些东西无法后天习得?

查兰： 你需要强大的内心，对于真正有意义的事，你要锲而不舍地施加你的影响力，还要有足够的想象力来寻找新方案。别怕得罪人，勇敢地表达你的主观判断。别怕，要勇敢做艰难决定。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

如何成为聪明的决策者

超越“社交回声室”

阿历克斯·彭特兰（Alex "Sandy" Pentland）| 文

康欣叶 | 译　安健 | 校

在决策时，管理者要避免“回声室”效应（人云亦云的看法在一个封闭的小圈子里不断得到加强的现象）。正确决策不是闭门造车的产物，而是集思广益的结晶。管理者在决策时，既要吸取他人教训，又要全方位拓展社交网络，保持信息来源的广泛性和多样性，从而远离“回声室”效应。

做决定并非易事，人们对此早有共识。尽管有一些智力超凡的特例，他们掌握了连续做出正确决定的超能力。但是，绝大部分人在这方面表现平平。然而，我和同事的研究否定了这种观点。任何人都能够成为优秀的决策者，而做到这点的关键是：谨慎并持续地进行“社交拓展”。

“社交探险家”花费相当一部分时间开拓新的关系网搜集点子。他们广开人脉，博采众长，广泛接触各个领域的人和事，并不拘泥于追寻顶尖人才或思想。

能够在社交圈中引起共鸣的点子，就会被社交探险家收入囊中。这些点子就像“微型策略”——可能实施的行动，导致行动的外在条件，或是可能的结果。然后，社交探险家把一系列微型策略组合起来，形成周全的决定。

但是，人们是如何通过社交圈的拓展想出新点子，继而做出正确的决定？有没有一些技巧能够帮助我们成功地拓展关系网？这正是我们希望借助这篇文章解决的两个问题。

社交学习模式

基于对原始社会的研究，我们深信这一观点：社交互动是人类收集信息以及决策过程中至关重要的一部分。人类社会学者发现，几乎一切对集体产生影响的决定都是在社交状态中做出的（但在战争或其他意外事件中，人们需要快速决策）。这种倾向之所以存在，是因为人们在收集不同点子的过程中，能获取“集体智慧”——这比独断专行更有效。

当生物学家观察动物群体时，他们同样肯定了社交学习的存在——主要是对成功者的模仿。这种学习帮助动物更成功地觅食，更顺利地选择配偶以及栖居地。但是，只有当群体内策略多样化的情况下，这种效果才会显现，对人与动物都是如此。做出正确决定的关键是学习他人所长，避免他人所犯的错误。

我和麻省理工学院的博士后雅尼夫·阿尔特舒勒（Yaniv Altshuler）以及博士生潘巍（Wei Pan）利用一个网络交易平台（eToro）进行研究，试图理解社交学习在现代的商业环境中是如何起作用的。在eToro网站上，每一位当日交易者都有权参考或模仿其他人的交易行为、交易组合以及过往表现。这个网站上的所有信息极度透明，因此，要想精确地衡量人际交往对决定的影响，这个平台当属首选。eToro提供两种主

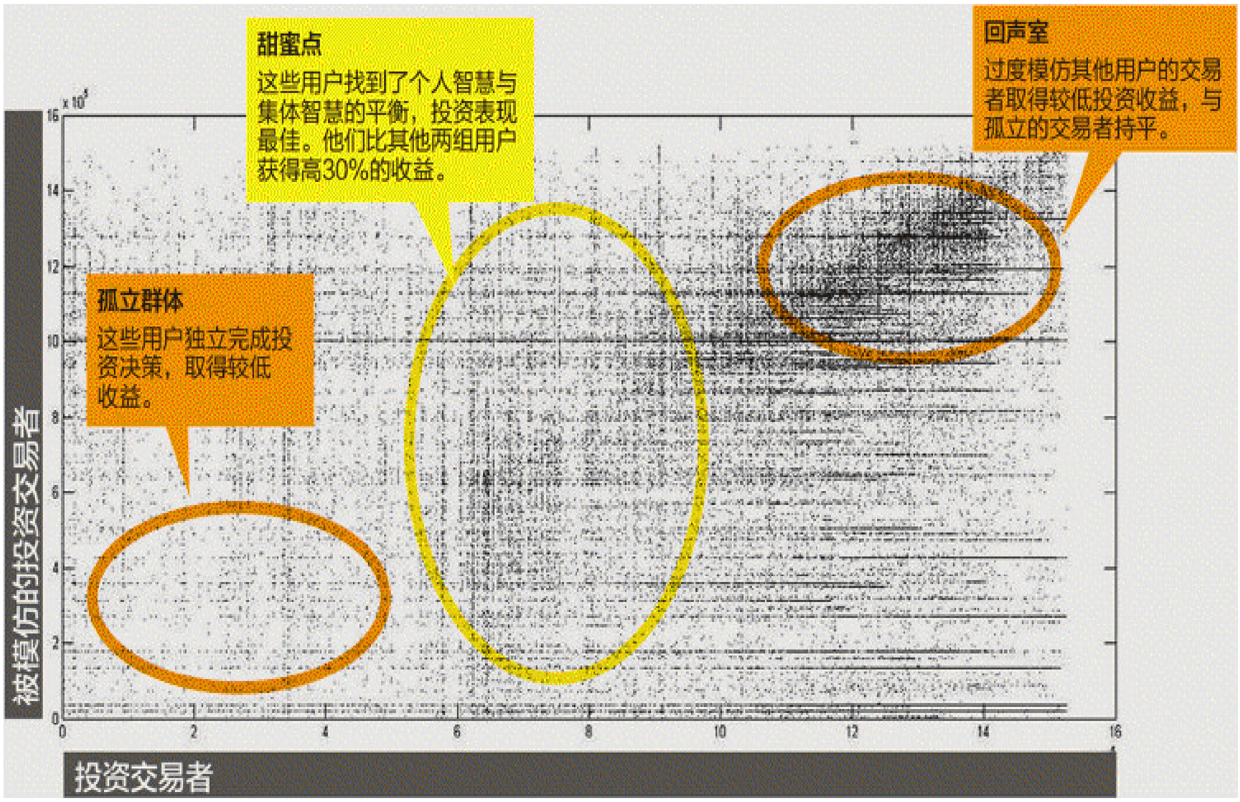
要的交易模式：普通交易——一个用户独立做出的股票购买决定；模仿交易——一个用户模仿其他用户做出相同的购买决定。此外，用户可以选择自动关注其他用户的交易，回顾所有的实时交易并选择模仿哪些用户。所有用户都必须公开一切交易决定，分享策略与思路，并允许其他用户关注自己。用户可以选择同时关注多个交易者。每发生一次模仿行为，被模仿的交易者就会获得一小笔奖金。因此，拥有大量模仿者的交易者能获得可观的奖金。

2011年，我们收集了来自160万用户、总计约1000万条欧元对美元的交易记录。令人惊讶的是，我们确实能够观察到社交学习的发生，并分析它对用户行为的影响，然后衡量这些行为是否带来赢利。像这种能够证明社交拓展的存在并能量化其效果的数据并不多见。

当我们把eToro上的交易行为体现在图表上时，连续分布（Continuum）显现了出来（见后文《寻找决策"甜蜜点"》）。其中一组交易者几乎在完全绝缘的状态中交易：这个组的成员很少关注其他交易者，他们大多独立地进行交易决定。在图表另一个极端，分布着一组过度交际的交易者：他们关注许多交易者（同时自己也是被关注的对象），通过社交学习制定自己的交易策略。还有一大部分交易者分布在这两个极端的中间地段，他们参与中等水平的社交学习，并且在一定程度上独立进行交易，数据显示他们并非简单地随波逐流。

寻找决策"甜蜜点"

下图中的每一点代表一项交易，共计1000万项交易，由160万个eToro用户完成。横轴对应着160万交易者，纵轴代表了那些投资决定被模仿的交易者。高密度的区域代表了那些经常模仿其他交易者的人群，那里也是"回声室"效应的高发区——交易者A模仿交易者B，交易者B模仿交易者C，交易者C又模仿交易者A。低密度区域代表那些独立进行投资决策、拒绝模仿他人的投资者。处于两个极端中间的投资者做到了集思广益，又避免随波逐流。



（ 返回阅读原文 ）

哪一种模式的社交学习与拓展产生的结果最佳？在一个横轴为社交网的多样性、纵轴为投资收益的坐标系中，我们用点把每个投资者在图上表示出来，答案随之显现。分析结果表明社交学习的效果巨大。交易者如果能够在社交网中寻找到多样性的平衡点，进行适量的社交学习，他们就能获得高于其他投资者的收益。我们的数据显示，这些交易者的回报率比独行者或跟风者高30%。在虚拟的交易环境下，社交学习的“甜蜜点”位于两个极端之间。那些通过社交学习，也就是复制成功案例而取得回报的投资者位于中间区域。此外，尽管这项研究的内容是投资决策，我们仍有理由相信，这个原则适用于多种需要做出决定的情况。

思想交流与决策制定

基于eToro的研究明确证实了一点：社交网络在多大程度上收集并完善决策，取决于思想的交流频率。我们在2012年4月刊的《哈佛商业评论》上发表过一篇题为《解密梦之队》的文章，证明思想的交流是由两部分组成：小组内部的参与以及小组外的拓展。思想的交流能够用来预测生产效率与创意产出。

但是，个人如何加快思想交流的频率？1985年，卡耐基梅隆大学的罗伯特·凯利（Robert Kelley）在贝尔实验室做过一项研究或许能够为我们提供一些洞见。贝尔实验室隶属于美国AT&T公司，它试图找到区别业界明星与一般人才的关键因素——是先天因素决定，还是后天修行所为？能够在贝尔实验室工作的人物自然是行业翘楚和聪明绝顶之辈，但是他们之中只有少数能够完全发挥自己的潜能，大多数员工表现平平，这些聪明人的表现并不足以提高AT&T的市场竞争力。

凯利发现，最优秀的研究员会进行一种所谓的“预备性探索（Preparatory Exploration）”，也就是积极地联系各领域专家，然后在完成重要任务时向他们寻求帮助。此外，业界明星拥有比一般人才更广大的人际网。一般人才看问题的时候总以自己的职位为出发点，并局限于请教圈内人——这里指的是工程师。然而业界明星将触角伸向更广泛的领域，这样他们就能从顾客、竞争者和管理者的角度看问题。这种从多个角度看问题的能力帮助他们制定更完善的解决方案。

组织可以通过多种方法增强思想的流通性。在一项涉及10余家组织的研究中，我发现社交学习机会的多寡（包括员工之间非正式的面对面交流机会）往往是公司生产效率高低的最重要的决定因素。在这项研究中，通过衡量组织里员工的参与度、沟通的积极性以及参与沟通人员的比例，我们对这些机会进行了评估。

研究结果显示，利用几个显而易见的小窍门，组织参与度能够得到大幅度提升，并且收益巨大。例如，一家公司改变茶歇时间后，员工能够更容易地相互交流，这一举措大幅提升了公司生产效率，每年可节

省1500万美元。另外一家公司把午餐餐桌加长，鼓励互不相识的员工更广泛地交流。公司仅这一个小变动就提高了约5%的生产效率。

社交学习与个人学习之间的互动同样会影响思想的流动。每项决策都包含个人信息与社会信息。个人信息如果不足，人们就会更依赖社会信息。假设投资者不确定市场走向，那么社会学习的效果就会变得更加显著。换句话说，投资者会花费更多时间观察别人的做法。当投资者发现其他人采取与自己类似的策略时，他们会对自己的决策更有信心，也更可能在那些策略上提高投资额度。

然而，这种效应存在两种副作用：过度自信与群体思维。只有当群体中每个人拥有相异的观点时，社交学习才会产生效果。我们观察到，倘若来自外界的信息（比如杂志、电视和电台）过于趋同，社交学习的效果就会很大程度上被削弱。在这些情况下，集体思维不仅没有好处，与集体思维反向的投资决定反倒成为一种出奇制胜的交易策略。

类似的是，如果一个小组的参与度高，集中性强，那么同样的想法会如同回声一般在组内环绕。但是，这些同样的想法在传递过程中会产生一些差异，但你也许会误以为那些类似的想法是“英雄所见略同”，而非重复的声音。当你发现组内的每个成员都不约而同地想到相似的策略时，你就会对自己的想法过分自信。这种“回声室”效应屡屡导致金融泡沫的产生。

当你意识到自己身陷回声室时，有一些办法可以让你免受其害。首先，你需要观察人们之间互相施加多少影响力，以及人们之间的依赖程度。成员A是否总是无条件支持成员B？意见相仿的成员通常从相似源头获取信息，它们不能被视为独立的信息。关联紧密的社交组织通常会存在“回声室”效应，因为这种组织的成员善于分享信息，同时社交的压力迫使他们统一观点。只要善于观察你的社交网络中的思想走向，你就能够剔除重复信息，筛选并整合真正独立的信息。

社交网络的微调

社交网络的结构，人们相互施加的影响力以及对新想法的敏感度都会影响到思想的流通，以及同一关系网中每个人的表现。通过调整任意一项变量，你能够改变社交网络的结构，做出更优决策。

假如思想的交流过于缓慢或者快速，你要怎样调整？在eToro这个平台上我们发现，可以通过提供少量奖励来促进信息的流动。我们能够鼓励原本互相孤立的交易者更积极地与他人沟通，或者鞭策已经建立联系的交易者探寻新大陆。

在某项涉及eToro交易者的实验中，我和雅尼夫·阿尔特舒勒利用这个做法，调整了实验对象的社交网络构成，使它一直保持在“集体智慧”的“甜蜜点”上。在这个范围内，交易者拥有多样化的社交学习机会，同时能够避免“回声室”效应。结果是，所有交易者的收益提高了一倍，收益率平均增加了6个百分点。事实上，通过管理思想的流动，我们成功地把普通交易者（在现在的金融市场中，他们通常被认为是失败者）打造成为赢家。

这一社交网络微调的概念适用于多种领域。比如获取正确的思想流动对新闻工作至关重要（这样记者才能获取多方面的信息），又比如财务控制（以确保公司能预防各类诈骗信息）和广告宣传（公司能从足够多样化的顾客意见中抽样分析）方面。我和雅尼夫创建了一个衍生的公司Athena Wisdom，它的目的是帮助世界各地的公司做出正确财务决策。

我们对eToro研究项目展现了社交学习在股票交易这一特定背景下是如何起作用的。但是，社交学习在其他管理决策方面也起到至关重要的作用。目前，我们在研究它在其他组织背景下的作用，其中包括产品设计、风险审计以及信息服务。这些研究还处在起步阶段。

成功的决策不是闭门造车的产物，不是一个人冥思苦想的结果，而是在吸取他人教训后产生。在这一过程中，成功取决于社交拓展的质量，以及信息来源的独特性与多样性。



阿历克斯·彭特兰（绰号桑迪）是麻省理工学院教授，兼任人类动力学试验室以及媒体实验室创业计划主任。他著有《社会物理学》（ *Social Physics* ）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

如何成为聪明的决策者

四型决策，战略蓝图

菲尔·罗森维（Phil Rosenzweig）| 文

陈晨 | 译　安健 | 校

按照结果的可控性和相对性，决策可分为四种类型（一型到四型）。其中企业高管最关心的是第四种类型——如何获得战略成功的决策，诸如新市场开拓、并购、新产品研发等都属于此类决策。对于这类决策，高管们要保持高度的信心，不回避错误，同时兼具冷静的洞察力和分析能力及勇往直前的行动力。

过去10年涌现出很多关于如何制定决策的研究，不少文献不仅实用，而且可读性很强。但是，越来越多的人发现，有一种人对这些经验之谈基本充耳不闻，那就是公司高管。他们似乎无法将这些理论用于实践或根本无心进行尝试。决策理论的完善并没有带来实践层面的提高。

我认为这种理论与实践的脱节是有原因的，公司高管并非不想做出更好的决策，或不相信他们的决策会出错。问题的症结在于，现在发布的大部分研究文献只与一种决策类型有关，而这并不是最令管理者头疼的决策。管理者最关心且最难权衡的决定是影响公司业绩的战略决策，这需要完全不同的决策方法。

人们在面临很多事物时都需要做出选择，所有选择都用“决策”表达会引发混淆。一个消费者在面对超市堆满各式早餐谷物的货品架时，需要做出决策。一个高中生在填报大学志愿时，需要做出决策。一个扑克玩家在斟酌何时下注或放弃时，也需要做出决策。当公司面临机遇时，例如是否进军新市场、收购另一家公司或开发新产品，管理层需要做什么？——决策。“决策”这个词被同时用于日常选择与复杂的决断、小风险赌注与高风险投入、试探性举措与决定性步骤。这样看来，适用于某种情形的决策理论可能并不能指导其他类型的决策，甚至将决策者带入歧途。

我的观点是，在提供战略决策建议前，我们必须首先帮助决策者区分不同的决策。为此，我们需要将决策分成几种类型，然后针对每种决策类型给出最佳建议。

将决策分成四类

决策的区分主要表现在两方面。一是可控性，即决策者能否改变选择的内容与结果。例如，在面临选择时，我们是只能被动挑选，还是可以改变选择内容？我们做出的判断是一次性的且无法控制后果，还是在做出决策后能在一定程度上影响结果？二是决策结果的衡量标准，即决策的成功是否与竞争对手有关。例如，我们的目标是出色完成任务，还是需要比他人更胜一筹？换言之，结果是相对还是绝对的？

决策的区分还涉及很多方面。一些是个人决策，一些是由组织领导者做出的决策；一些是一次性判断，一些是连续性决策——当下的判断将影响未来的决策。但是区分决策的最关键因素仍然是可控性和决策结果。结合两者，我们可以把决策分为四种类型（见图表《决策的四种类型》）。

1．日常的选择和判断。当你在超市或百货店购物时，会从货架上挑选看中的商品，例如，一盒牛奶或一罐果酱。这些商品原来是怎样就怎样，你不能改变你的选择。所以，你在决策上的可控性很低。不仅如此，你只需要挑选最适合你的商品，其他顾客的购买选择与你无关。所以，决策表现是绝对的。类似的还有个人投资决策。你可以选择到底购买哪家公司的股票，但是一旦选定，你无法左右股票的涨跌。你想赚取高额收益，但并不需要与其他人竞争。你的目标是做好，而不是在比赛中争先。

近些年来，由认知心理学家和行为经济学家掀起的开创性研究发现，人们的决策行为并不吻合“经济理性”概念（Economic Rationality，一种解释人的社会性和经济行为的理论，认为人能够理性权衡成本与收益并做出实现利润最大化的决定，美国经济学家加瑞·贝克为早期倡导者——译者注），人在行动中常出现系统性偏误。这些研究揭示了很多关于一型决策的秘密。例如，现在我们知道，可选商品的呈现方式和外观能影响我们的购买决定。投资者对随机事件常出现理解错误，想当然地认为，连续的收益就意味着市场调节在即，或在连续性损失后就一定能翻盘——这是“赌徒谬论”（Gambler’s Fallacy）的错误。他们也容易掉进“沉没成本谬误”（Sunk Cost Fallacy）的陷阱——为弥补无法挽回的损失而不断投入新的资金。很多一型决策都可以借鉴这些研究，增强决策者对常见偏误的识别能力并尽量减少失误。

2．能够改变结果的决策。在很多日常情形中，我们会投入精力，凭借才能达成目的。我们做出的很多决策都不是简单的被动选择或对结果束手无策。例如，我们需要决定一个项目的完成时间。这是一个可控的决策，项目的完成在于我们的努力。决策者如果拥有充足的信心，哪怕是过度的乐观，也往往能改善最后的结果。当我们选择股票时，无论是否乐观，都不能改变股票的价值变化，但是对于二型决策，乐观因素可能非同小可，因为我们能够改变最后的结果。

有些活动中，我们需要在一型和二型决策之间切换，在两者间转换思维方式。这种学习方法被称作“刻意练习（Deliberate Practice）”，这能

带来卓越的表现（见《后天天才制造法》(*The Making of An Expert*)，作者：安德斯·埃里克松(K. Anders Ericsson)、迈克尔·普里图拉(Michael J. Prietula)和爱德华·科克里(Edward T. Cokely)，《哈佛商业评论》英文版，2007年7-8月刊）。刻意练习指的是人们在行动前进行客观和有意识的思考，行动时保持积极乐观的态度与高度投入的精神，行动后进行冷静的分析，即“事后总结”。对于许多需要不断重复的短时任务，比如对于运动员和销售员，有效转换思维方式的能力都是卓越表现必不可少的因素之一。

3．需要胜过他人的决策。第三类决策涉及竞争因素。成功的关键不在于决策者的绝对表现，而是他们相较他人是否做得更好。要做出最佳决策，你必须推算对手的动作。这正是战略思维的核心，普林斯顿大学教授阿维纳什·迪可西特（Avinash Dixit）和耶鲁大学教授巴里·奈尔伯夫（Barry Nalebuff）将其形容为“战胜对手的艺术，你知道对手正在试图做同样的事”。股票投资通常属于一型决策，但如果你需要打败其他投资者在收益上夺冠，那么你所做的就是三型决策。做三型决策时，你需要留心并预测对手可能做出的举动，才可能获胜。

大部分三型决策的指导理论都来自博弈论，它是对“动态竞争”（Competitive Dynamics，源于熊彼得创造性破坏理论，认为竞争是一个动态的市场过程，而非静态市场结果——译者注）进行研究的经济学分支。比较有名的例子包括囚徒困境博弈（1950年美国兰德公司提出的博弈论模型。两个共谋犯罪的人被关入监狱，不能互相沟通情况。如果两个人都不揭发对方，则由于证据不确定，每个人都坐牢半年；若一人揭发，而另一人沉默，则揭发者因为立功而立即获释，沉默者因不合作而入狱十年；若互相揭发，则因证据确实，二者都判刑两年。由于囚徒无法信任对方，因此倾向于互相揭发，而不是同守沉默。——编者注）和石头剪子布游戏，其中，全体局中人的策略将决定最终胜者。博弈论被广泛运用于各个领域，从价格竞争到地缘政治，但其局限性非常明显，即博弈者不能改变游戏规则，决策的可选范围和输赢大小都有事先规定。这种模式对构建理论模型很有帮助，

但对管理者的意义却不大。毕竟，管理的目的是为了改善结果。诺贝尔经济学奖得主司马贺在1978年领奖致辞时，将博弈论形容为虽然非常精密，但无法“完全描述人真实的行为”。因此很多重要决策都不能通过博弈论获得答案。

第四类决策

第四类决策是我们讨论的重点。在进行此类决策时，我们可以积极推动结果并需要胜过对手。这是战略管理的独到之处。

企业高管的决策结果不同于消费者挑选商品或投资者购买股票，高管卓越的领导力、沟通能力和影响力可能直接影响最终结果。这正是“管理”的定义。不仅如此，高管还需要保证所在的组织具备竞争力，能胜过竞争对手，这与战略紧密相关。

是否进入新市场、研发新产品或收购一家公司都属于第四类决策，但四型决策不只局限于商业领域。例如在体育行业，教练的决策能影响运动员的竞技表现和团队夺冠的可能性；又如在政治领域中，选民的投票决定显然是一型决策，你只需选择自己喜欢的竞选者，但竞选者所面临的挑战就要复杂得多。大选日只是他们万里征程的最后一道关坎，当选者只有一人，成功意味着打败所有对手，而且竞选者能够并且必须影响最终结果。他们需要说服赞助财团、有效管理组织、号召竞选团队并最终赢取选民支持。一个成功的竞选者，必定对竞争对手的情况了如指掌，同时在看似机会渺茫时，一举赢取人心。

四型决策往往包括我们做出的一些最重要的决策，但由于它的过程极端复杂，无法在人为的实验条件下进行研究，所以我们对四型决策所知甚少（见后文《一型研究，四型决策》）。怎样的心理状态最适合四型决策？如果我们能影响决策结果，高度自信的状态将大有裨益；如果我们需要超越对手，那么，自信心不只有用，而且至关重要。只

有那些高度投入、意志坚定，甚至自信满满的人才可能成为赢家。当然，这并不是说漫无边际的乐观总是和成功挂钩。但是，在面对激烈竞争时，积极的态度能改变结果，所以，胜出者必然属于那些敢于打破常规的人。

近年来，一个越来越热门的话题是如何帮助高管避免常见的认知偏差和随之产生的不良后果（见《重大决策前12问》(*Before You Make That Big Decision*)，作者：丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)、达恩·洛瓦洛(Dan Lovallo)和奥利维尔·西博尼(Olivier Sibony)，《哈佛商业评论》，英文版 2011年6月刊）。将认知心理学运用到决策领域的好处很多，它能帮助决策者回避一些常见错误。但如果在战略管理中过于依赖这些理论，我们在决策时会过于片面。高管需要同时兼具细心与冷静分析的能力（左脑思考）和敢于突破极限的意愿（右脑思考）。

一型研究，四型决策

在很多高管所做出的重要决策中，例如收购公司或研发新产品，他们的行为都能影响最终结果，并且成功与否取决于他们是否比对手做得更好。

根据可控性和相对性两个维度的划分，这些决策可以被归为四型决策。对决策者而言，如何更好地进行四型决策非常重要。但是，近年出现的大部分研究都只局限于一型决策的判断与选择，其中，决策者既不能影响结果，也无需与他人竞争。

科学实验的可控效果能部分解释这种现象，这些理想化的实验将人的认知机制隔离开。通过让实验对象进行一型决策，即对明确的选项进行选择，并且决策者无法影响最终结果的情况下进行测

试，这样产生的结果易于对比，并能轻易排除外部变量。这些科学实验具有严谨的特点，因此对决策理论研究做出了巨大贡献。

但是，随之而来的后果是，二型和三型决策缺乏足够的理论研究，四型决策理论就更加寥寥无几，其中，四型决策结果的可变性将增加实验对象的对比难度，加上竞争因素，研究将变得很复杂。这样就产生一种悖论：虽然四型决策包含了很多现实生活中的重要决定，但得到的关注却最少。

科学实验提高了我们对决策认知的理解并有着广泛的实际运用。但是，如果我们将本来只适用于一种类型的决策运用到所有领域，会有决策错误的风险。企业高管对这些决策理论的漠视并非没有原因：战略决策与能够进行实验研究的日常选择和判断有着云泥之别。要能真正帮助高管正确做出选择，研究人员必须在科学实验方法之外，找到更多的研究途径。

（返回阅读原文）

鉴别家与多面手

在处理日常事物时，高管面对的决策往往包含上述所有类型。在决策前，高管需要首先辨别决策的类型。对那些我们既无法影响结果，也不用参与竞争的日常判断与选择，我们可以使用技巧回避常见的认识偏差。对于其他类型的决策，我们则需要一套不同的技巧。

美国职棒大联盟圣路易斯红雀队教练东尼拉鲁萨（Tony La Russa）战果累累。著名体育作家布兹·比辛格尔（Buzz Bissinger）将这位棒球教练形容为“一人兼备多种必备技能——他同时是一名战术家、心理学家和赌徒”。无论在商业领域还是体育行业，这对决策者都是个最好不过的赞誉。战术家的角色是在竞争中胜出。作为战术家，你需要注意对

手的一举一动，并在出招后预测对手可能采取的行动，以便做出最周密的计划与行动。作为心理学家，你必须制定目标、带动和鼓励他人的士气并不断提供清晰直接的反馈来改变结果。作为赌徒，你知道游戏的结果不只是一堆冷冰冰的数字和概率可能。相反，通过洞察对手，你知道何时增加赌金、何时虚张声势、何时弃牌。

决策者需要培养两种关键技能，一是辨别所面临的决策类型，二是采用正确的对应方法，自如地转换心理学家、战术家和赌徒的角色。为组织掘金的决策往往是所有决策中最复杂的类型，对于这类决策，高管需要做的不只是回避错误。他们需兼具冷静的洞见和分析能力及大胆向前的行动力。

决策的四种类型


三型决策
需要胜过他人
四型决策
获得战略成功
一型决策
做判断和选择
二型决策
能够影响结果
相对
绝对
决策结果
低
高
可控性

辨识决策的不同类型能帮助决策者做出更好的选择。一型决策包括消费选择和个人投资。其中，我们既不能控制选择结果，也不需要与他人竞争（绝对决策）。四型决策包括最令管理者感到棘手的战略决策，例如，是否开发新产品或进入新市场。其中我们可以改变结果并需要胜过对手。

（ 返回阅读原文 ）



菲尔·罗森维是瑞士洛桑国际管理学院（IMD）战略与国际管理教授。即将出版新书（ *Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions* ）（PublicAffairs出版社，2014年）。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

如何成为聪明的决策者

攻克执行力难关

拉姆·查兰（Ram Charan）| 文

陈晨 | 摘译　王晨 | 校

本文是2001年4月拉姆·查兰发表于《哈佛商业评论》的文章摘译。查兰认为通常情况下，组织决策不能得到干净利落的执行，源于CEO与决策执行者之间缺乏有效的对话。查兰将这类对话定义为“达成决定的对话”（Decisive Dialogues本文将之简称为决定性对话。）这种对话有四个特点：首先，对话者在认真寻找答案；其次，对话者愿意面对令人不悦的真相；第三，对话是开放式的，任何灵光一现的想法都能被接受；第四，这些对话并非空谈，而能被转化为实际行动。

你是否遇过以下似曾相识的经历？你在参加公司的季度评估会，一位同事正在绞尽脑汁地分析一本厚厚的新产品投资计划书。言毕，会议室陷入一片死寂。每个人都在左顾右盼，等待其他人先开口。没有人愿意发言，至少不愿在老板表态前发言。

最终，CEO开口打破了让人尴尬的沉默。他提出了几点不痛不痒的质疑，表明他人尽其责。但是显然，他是支持这个项目的。很快，其他人开始知趣地附和，小心翼翼地表达他们的支持。从表面看，似乎全屋的人都在异口同声地支持这个项目。

但表象往往具有欺骗性。一个来自相关部门的领导者担心新产品可能占用他的部门资源。生产部门的副总裁认为，项目的首年销售预期过于乐观，可能导致仓库出现高库存。剩下的人对项目不冷不热，因为他们看不到自己能从中得到什么好处，但他们选择了隐藏自己的态度。会议无果而终。在接下来的几个月内，伴随一系列战略预算和运营评估，这个项目被缓慢地枪毙了。虽然我们不知道是谁否决这了个项目，但很显然，表面的共识与人们的真实想法相去甚远。

在对大型组织及组织领导者的多年咨询生涯中，我碰过无数次类似事件，甚至在组织高层会议上，也会出现参与者沉默不语、讨论有始无终的现象，并因此带来“虚假”的决策。在25年的亲身经历中，我总结了一点经验：执行力难关的根源是对话的无效性。换言之，决策制定者与执行者之间缺乏有效的沟通和互动。囿于组织等级和繁文缛节，加上彼此之间缺乏信任，人们在面对决策时缺乏信心，只能机械附和。当执行决策时，人们必然缺乏果断的执行力。

这种无效的互动模式通常不会孤立地存在。很多时候，公司大大小小的决策都是这样被炮制出来的；很多决策也由于同样的原因无法达成。执行乏力已经深入企业的文化骨髓，员工似乎安于现状，不愿改变。

关键在于，这只是一种“似乎”，因为既然领导者是执行力难关的系铃人，那么他们也能够作解铃人。其中，有力的改变工具就是人与人之间的互动——对话。对话是组织的基本工作单元。对话的优劣能决定人们处理信息、制定决策的方式，以及对待彼此和决策结果的态度。对话可以开启新思路，并迅速转化为企业的竞争优势。它是决定知识工作者成长和工作成效的重量级砝码。对话的基调与内容能够影响人

们的行为和想法并进而塑造企业文化，其影响力远超过任何我见到过的激励机制、结构变革或企业愿景。

为了攻克执行力难关，领导者需要构建真诚和彼此信任的对话。领导者的对话，将奠定整个组织的对话基调。

但是奠定对话基调只是万里征程的第一步。领导者还必须保证社交运行机制（Social Operating Mechanisms，即企业员工之间的业务交流，例如高管会议、制定预算和战略决策等）的对话是真实的。通过不断改善社交运行机制，决策制定与执行的责任将变得更清晰。

后续跟踪和提供反馈是攻克执行力难关的最后一步。通过后续跟踪并提供诚实的反馈，卓越的领导者能够激励明星雇员，帮助业绩不佳的员工提高表现，并改善员工中出现的阻碍组织进步的行为。

总而言之，领导者如果能够注意自己的对话、改善社交运行机制并提供合适的后续跟踪和反馈，就能成功打造执行力文化。

从对话开始

人们对卓越公司的关注往往集中于某种产品、商业模式或运营优势，例如微软风靡全球的Windows操作系统，戴尔“大规模定制”的供应链管理及沃尔玛的一流供应链物流管理。但无论产品还是运营优势，都不是卓越公司真正的制胜法宝，因为它们都能被模仿。对模仿者而言，最难仿造的是企业的决定性对话、有力的社交运行机制及与此相关的反馈和后续跟踪。这些因素能给组织带来持久的竞争优势，并且它们在很大程度上取决于领导者展现出的对话风格，以及这种风格给整个组织带来的影响。

决定性对话没有确切的定义，但很容易辨认，它能将看似无关的信息和点子贯通起来，并激发人们的创造力和分析力，也能帮助对话者直面潜藏的冲突，然后逐个解决，达成共识。由于这种对话是智力上的平等探讨而不是一味坚持自己的观点，是寻找真理而不是互争高低，人们将对最终的结果充满热情。

不久前，我亲眼目睹了决定性对话的力量。一位CEO在进行决定性对话后，奇迹般地塑造了他组织的企业文化。他就职于一家美国大型跨国公司。

公司的一个主要业务单元负责人需要向这位CEO和几位高层领导做战略演示。这位负责人看上去极其自信，甚至有些趾高气昂，他列出了战略目标，希望将其所在部门的业绩从全欧第三提升至第一。这个计划听上去十分宏伟，成败关键在于公司是否能迅速并大幅地提高德国的市场份额，但是，公司的业务劲敌总部就位于德国，并且对手的公司规模是其四倍之大。面对这位部门经理的战略演示，CEO首先肯定了他的斗志和美好的愿景。随后，他展开了决定性对话，帮助对方思考计划的可行性。他问道："你怎么做才能获得这样的成绩？有没有什么其他的可选方案？目标顾客群是谁？"因为没有想过这些问题，部门经理有些不知所措。

"你可以用与以前不同的视角定义消费者需求吗？实现这个目标你需要多少销售？"

"十个"，经理说道。

"你的主要竞争对手有多少销售？"CEO继续问道。

"两百个"，经理感到有些不好意思。

CEO又追问，"德国市场的负责人是谁？他不是三个月前才被调到你的部门吗？"

如果对话就这样戛然而止，那么CEO只是对这位经理泼了一瓢冷水，并让其他参与者感到大胆构思非常不受欢迎。但是，CEO并不想毙掉这个战略点子，并更不想让整个部门团队士气低沉。通过提问，他将对话内容变得更接地气。他虽然直截了当，但绝非尖酸刻薄，这让经理意识到仅靠匹夫之勇不足以拿下主场在德国的竞争对手。会议结束时，所有人达成了一个共识，经理需要反思自己的战略，并在90天后提交一份更接近实际的报告。这位业务干将在自己提出的意见遭到否决后，反而备受鼓舞，准备接受挑战，更加聚精会神地投入手上的任务。

在以上对话中，如果你仔细观察，就会发现这位CEO并没有一再强调自身权威或让对方感觉渺小。他只想提醒下属，不要忽略现实存在的竞争因素，同时在不经意间辅导了下属的商业技能、组织能力和提问的艺术。他质疑这个战略是出于业务原因，与私人感情无关。

决定性对话能从很多方面影响员工的行为和态度。会议结束后，他们知道自己需要勇于创新，并准备随时应答CEO高难度的问题。他们也知道，CEO总会站在他们的一边。员工因此对成长充满信心并愿意付诸行动（关于如何打造决定性对话，参见后文《对话杀手》）。

《对话杀手》

你的会议室是否死气沉沉？如果人们感觉恹恹不振，提不起精神，那么请小心以下对话杀手可能已经现身了：

杀手一：疑念从生

症状： 信息不清晰。会议结束时，没有人知道下一步该做什么。每个人都对结果有一套自己的解释。缺乏一套清晰的问责制。

药方： 保证在会议结束时，每个人都清楚知道自己要做什么，什么时候必须完成。如果有必要，把任务清楚地写下来。

杀手二：**信息阻塞**

症状： 没有收集所有的必要信息。一些重要事实或观点在决策完成后突然浮出水面，导致必须重新决策。这种情形不断重复。

药方： 保证关键人物的在场。一旦发现存在信息遗漏，立即将遗漏的信息发布出去。通过询问是否存在被遗漏事项，明确表达你希望与会者保持开放坦诚的态度。引入辅导和惩治措施，防止信息隐匿。

杀手三：**各说各话**

症状： 与会者狭隘地坚持自己的观点，看不到他人的利益。

药方： 保证所有观点的持有者都有机会发言。反复强调会议的共同目标，提高与会者的全局意识。寻找替代方案。通过辅导，让人们看到个人工作与企业整体目标之间的关系。

杀手四：**自由泛滥**

症状： 领导者缺少魄力把控对话方向，各种奇葩行为纷纷出现。“勒索者”气焰嚣张，直到所有人都站在他们一边才作罢；“打岔者”不断打断主题，絮絮叨叨“想当年，我的做法是……”，或将

对话引入不必要的细节；“沉默的骗子”从来不表达内心真实的想法，或假装同意他们完全不愿意执行的意见；“离间者”通过社交运行机制之外的途径寻找支持，离间团队，或在会议中进行与主题不相关的讨论。

药方： 领导者必须雷厉风行，树立起行为规范并通过惩戒措施处罚违规者。如果轻罚不起作用，领导者应该果断换掉这些人。

（返回阅读原文）

将对话变成行动

对话环境与对话同样重要。具有执行力的社交运行机制有以下四个特点：开放、坦率、自在和有始有终。开放是指对话的结果没有被预先设定。对话者在努力寻找可行方案和新的发现。询问下属“是否存在被遗漏的事项”等问题，能帮助领导者提高员工参与的积极性并给员工留下乐于兼听的印象。通过开放式对话，领导者能创造出一种活跃的讨论氛围，在这里凡事都能说，团队乐于学习彼此信任。

坦率与开放略有不同。坦率是指人们愿意将难以启齿的内容分享出来，暴露工作瑕疵，挑明真实想法，而不是心口不一地赞同。坦率意味着人们愿意表达内心的真实想法，不会一味取悦他人，它能将沉默的谎言一扫而空，并及时捕捉人们假惺惺表象之下的异议。坦率能防止无用功和重复决策，进而提高效率。

过于正式的对话会扼杀坦率，自在的对话会让人们变得更诚恳。生硬的演示和事先预定的发言让人感觉一切都是精心设计出来的，但是自在的对话能降低防御，人们在提问时会变得更随性，并能用一种更诚实的方式应答。即兴对话让人精力充沛。

如果说自在能松弛气氛中的紧张感，那么有始有终则意味着纪律性。它指的是在会议结束的时候，人们将清楚自己的责任。通过公开透明的方式划分责任并制定截止日期，领导者能打造出执行力文化。这非常考验领导者的魄力和智慧。很多时候，决策乏力是因为对话信息不够清晰，惩戒措施不够明确。

一个健全的社交运行机制必然包括以上四个要素，此外，还有合适的对话者和对话频率。

当迪克·布朗（Dick Brown）在1999年年初刚到电子数据系统公司（Electronic Data Systems，EDS）时，曾下定决心要打造一种合作、开放和具有执行力的企业文化，而不只是在喊有名无实的口号。这可不是件小事。一直以来，EDS都因为拥有优秀和富有冲劲的人员而闻名，但是同样出名的是员工间的尔虞我诈，他们至少有一半的时间被用在内耗，而不是合作上。公司的文化特点就是只做单打独斗的英雄。每个运营单元都缺少动力与其他部门合作或分享信息，从而成单。对于“单干”行为或业绩不符合标准，组织鲜有任何惩罚机制。决策乏力随处可见。EDS的业务不断萎缩，收入不再增长，利润开始下滑，股票市值也很不乐观。

在布朗的管理哲学中，最核心的理念就是“领导者容忍什么行为，下属就会做出怎样的行为。”到EDS后时间不久，他就在一年内建立起了六个社交运行机制，这表明他绝不会容忍EDS个人至上和信息交流不畅的旧文化。其中的一项有效的机制被内部人称作 “业绩评估电话”。每个月，位于全球各地的大约100名EDS高管都要参加一次电话会议，评估上个月的财务数据和关键商业活动。对话规则是内容必须保持透明，信息必须保持通畅，这样信息隐匿就不可能再发生了。每个人都知道谁完成了当年目标，谁超额完成了目标，谁的业绩低于预期。在项目上落后的高管必须为自己的失败做出合理的解释，并提出返回正轨的方案。一个管理者只说他（她）正在评估、总结并分析问题是不够的。布朗认为，这不像是一个在做事的人要说的话，而更像是一个

准备行动的人会说的话。在布朗面前说这种话，他一定会问你这样两个问题：“在完成分析后，你准备做什么？你多快准备开始这种行动？”让布朗感到的满意的答案只有一个，那就是做出决策并执行下去。

布朗鼓励人们把分歧摆到台面上，因为他认为这是组织健康的标志之一，而且也能告诉人们，怎样的对话方式最符合他的风格。布朗会提醒员工，业务冲突无关个人情感，这样他可以尽可能地创造出一种安全的环境来处理冲突。

任何跨国组织都必然存在冲突。布朗认为，培养全局意识极其重要，人们不应只见树木，不见森林。在寻找解决方案时，员工不是单单寻找有利于本部门的方案，而是能从EDS和全体股东的角度进行考虑。布朗的成功之处就在于，通过建立类似业绩电话的社交运行机制，他在一遍又一遍地传达同一个信息，并根据人们的行为给予奖罚，这能带来真正意义上的文化改变。

后续跟踪与反馈

反馈和后续跟踪是执行力文化的DNA，无论是面对面交谈，电话沟通或发生于社交运行机制的日常对话，反馈无处不在。缺少反馈会降低执行力，并导致决策乏力。

鼓励人们开门见山的最好办法是业绩和薪酬评估机制，特别当这些评估被嵌于社交运行机制中。但是，公司的业绩评估往往只是在走空洞的流程，正如本文开头描绘的业务会议一样。无论员工还是管理者都在心急火燎地盼望会议能早点结束。领导者的优柔寡断和缺乏坦诚的对话将扼杀一流的薪酬评估体系。

在EDS，迪克·布朗设计出一种评估流程，其中，管理者必须坦诚地与下属进行对话。公司将对员工行为分五个档次进行排名并据此给予奖罚。布朗的这个做法引来诸多争议，一些员工将其比作达尔文的优胜劣汰机制，认为引进这种机制会导致员工之间不断出现恶性竞争。

但是，布朗坚持认为，这不是他设立排名机制的初衷。他认为评估流程是奖励先进和鞭策落后者的最佳方法。但是，这种机制需要一个诚实的对话土壤才能实现培养人才的目的。领导者必须将反馈诚实地告知他们的直接下属，特别是那些排名垫底的下属。

布朗的做法说明EDS原来可能存在一个问题，那就是在上一年的评估中，上司没能坦率指出下属的不足之处。布朗非常明白管理者不愿有话直说的原因，因为表达负面反馈非常考验领导者的能力。但是在布朗看来，负面反馈是“领导力有力的一招”，不这么做，相当于“使组织流于平庸”。不仅如此，如果领导者不能给员工诚实的反馈，就等于剥夺了一次他们提高的机会。

归根到底，打造执行力文化事关领导力。你需要回答这些具有挑战性的问题：我们的社交运行机制是否完善？它们彼此之间的关联如何？对话的参与者和对话频率是否合适？对话机制是否长期稳定运行？有没有反馈机制？决定性对话是否配有清晰的奖罚机制？最重要的问题是：这些机制中的对话是否有效？我们的对话是不是足够开放、坦率、自在而且有始有终？

攻克执行力难关是一项庞杂而艰苦的工作。领导者需要使出浑身解数，充分发挥自身的倾听技能、商业技巧和实战经验。但是，强大的心理、提供建设性反馈的能力和你的内在韧性同样也很重要。你需要提出正确的问题，寻找并解决冲突，提供诚实且具建设性的反馈，并设立奖罚制度。这非常不易，而且很容易伤感情，难怪大部分高管会选择回避。但逃避只能让你与卓越的领导力失之交臂。领导者应该鼓起勇气，将坦诚的对话和反馈进行到底。



拉姆·查兰是世界顶级咨询师，曾就职哈佛大学商学院和西北大学凯洛格商学院。著有多部著作，包括《像企业家一样思考》（ *What the CEO Wants You to Know: How Your Company Really Works* ）。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

哈佛商业评论 增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005791-20150331

最后修订：2015年3月31日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父

W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

管理大师

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父
W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review 哈佛商业评论

增刊："蓝海"之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

序：从蓝海战略到蓝海领导力

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力（对话W.钱·金＆勒妮·莫博涅）

版权页

哈佛商业评论

增刊："蓝海"之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

从蓝海战略到蓝海领导力

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

《哈佛商业评论》被誉为世界管理界的圣经，众多管理大师都在上面发表过经典文章。

10年前，W.钱·金和合作者发表的《蓝海战略》轰动一时，蓝海战略思想在全球范围内受到企业界的广泛推崇。迄今为止,该书已被翻译成43种语言，销量超过350万册。

蓝海战略颠覆了领导者对竞争的看法，它为企业开辟未来市场提供了途径和方法。这一创新战略给中国企业家照亮了方向——经过十几年快速发展后，中国企业开始陷入低价竞争的红海，他们迫切希望能够找到新路，开拓属于自己的蓝海。

众所周知，开辟新市场能获取巨大回报，但成功实施蓝海战略的企业并不多。原因何在？10年时间，W.钱·金和合作者与许多企业领导者进行深入交流，分析他们的成败得失，最终发现阻碍成功的重要原因——心智模式。心智模式是人们对世界运行方式固有的主观判断和看法。

W.钱·金发现领导者的心智模式共有6个，将之定义为“红海陷阱”。领导者只有跳出这些红海陷阱，才能拥抱前所未知、无人争夺、潜力广阔的新市场。这6大红海陷阱是：以顾客为中心、利基战略、技术创新、创造性破坏、差异化战略和低成本战略。

这些陷阱，领导者曾经认为它们都是开辟市场的有力武器，但答案是否定的。在《哈佛商业评论》2015年3月刊《红海陷阱》一文里，W.钱·金和合作者详细阐述了造成这些红海陷阱的原因，并给困在其中的领导者指明前进方向：聚焦新顾客、不要过于纠缠细分市场、明白开辟市场不等于技术或创造性破坏、不要侧重低成本战略。

《红海陷阱》是W.钱·金和合作者历经10年推出的新作，相信会给中国企业家提供新的启迪。另外，本专辑还针对中国企业家提供采访W.钱·金特别助手吉宓博士的专访文章《中国企业更易开辟蓝海》。独到之处是：虽然在心智模式方面，中国企业管理者没有欧美管理者那么多的思维定势，但也容易陷入红海陷阱。除此之外，他们在开辟蓝海时还普遍存在两种误区：一是把蓝海战略当成市场营销战略，二是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。

蓝海战略让W.钱·金成为全球知名的管理大师，除了研究战略外，他和合作者还把关注转到了领导力。他们于2014年5月在《哈佛商业评论》上发表了《蓝海领导力》一文。

蓝海领导力也是针对企业存在的一个非常重要的问题——糟糕的领导力导致的企业大部分员工工作不积极。针对这一现象，蓝海领导力通过“4部曲”唤醒员工的潜力和激情，不仅令企业降低怠工造成的损失，还大幅提升业绩。蓝海领导力的核心原理是将领导力视为一种“服务”，员工作为客户可以选择“买”或“不买”。只有他们认同你的服务，才会“购买”你的领导力，支付“货币”是他们的高敬业度。

从蓝海战略到蓝海领导力里面的“蓝海”，体现一种与众不同、一种未知的创新之意。这正是企业基业长青的终极武器。

《蓝海战略》两位作者10年后盘点实践误区

红海陷阱

Red Ocean Traps

W.钱·金（W. Chan Kim）

勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）| 文

刘铮筝 | 译　安健 | 校　李全伟 | 编辑



艺术家：草间弥生

艺术作品： *Dots Obsession* 年代：1998年

在开辟新市场的时候，鲜有公司取得卓越成效，本文两位作者认为管理者固有的心智模式在作怪。这些管理者把开辟市场战略误以为：以顾客为中心、利基战略、技术创新、创造性破坏、差异化和低成本战略。

核心观点

问题

为取得持续成功，公司必须找到开辟新市场的正确方式。在现有市场的竞争，赢利越来越艰辛，公司尽管投入了很多资源和努力，还是觉得开辟新市场异常艰难。

原因

管理者的心智模式形成于他们在现有市场中的经验。尽管这些臆断和想法在过去奏效，但却不适用开辟新市场。

解决方案

为避免落入红海陷阱，管理者需要：

- 聚焦新顾客
- 不要过于纠缠细分市场
- 明白开辟市场不等于技术创新或创造性破坏
- 不要侧重低成本战略

数十年来，美国公司的表现每况愈下。根据德勤里程碑式的“变换指数”（The Shift Index）研究，美国上市公司的资产总回报不足1%，是1965年的四分之一。随着市场能力从公司转移到消费者，全球竞争加剧，几乎所有行业的管理者都面临来自业绩的严峻挑战。为扭转颓势，他们在制定和执行战略时需要更多创造力。但实现长久成功不能只靠竞争力，创造新需求和开辟及捕捉新市场的能力同样不可或缺。

开辟新市场能获得巨大回报。以苹果和微软为例，15年来苹果实施了一系列成功的新举措，推出了iPod、iTunes、iPhone、iPad和App Store。从2001年推出iPod到2014财年结束，苹果的市值飙升超过了75倍，销售额和利润也呈爆炸式增长。而同期微软的市值仅上升了3%，一开始微软的收入是苹果的6倍，现在只有苹果的一半左右。微软80%的盈利仅依靠两项老业务——Windows和Office，并未有开辟新市场的举措，为此微软已经付出了沉重代价。

可以肯定的是，公司知道开辟新市场的重要性，领导者也为之投入大量资金和精力。问题是，鲜有公司能取得卓越成效，障碍到底在哪里?

在《蓝海战略》一书首版后的10年内，我们和很多执行开辟新市场决策的管理者进行了交流。他们所分享的成败得失，让我们发现了一个阻碍成功的普遍因素——心智模式（mental models）：对世界运行方式固有的主观判断和看法。尽管心智模式存在于人们的认知意识中，但对选择和行为具有重大作用，以至于很多神经系统科学家将心智模式视为人们在面对变化时的一种自动反应。

心智模式有可取之处。危急时刻，强有力的心智模式能助你作出关键求生抉择。我们对管理者运用的稳健心智模式没有异议。这些心智模式源于学校学习以及多年的商海实战经验，让他们能更好应对竞争。在和管理者的访谈中，我们发现，他们用来处理现有市场空间的那些心智模式，有损其开辟新市场的能力。

我们在研究和讨论中遇到了植根于管理者心智模式中的6大突出主观臆断，将之定义为红海陷阱。“红海”指公司陷入残酷市场争夺战的狭小空间，红海中的陷阱让管理者止锚不前，无法驶入蓝海，无法拥抱前所未知、无人争夺、潜力广阔的新市场空间。6大红海陷阱中的前两种源自对营销的臆断，尤其是对顾客导向和利基市场的误判；中间两种出自技术创新和创造性破坏（creative destruction）的经验教训；最后两种与认为差异化和低成本不可兼得的竞争战略有关。接下来我们将在本文中逐一详细讨论这6大陷阱，看看它们如何阻碍公司开辟新市场。



把非顾客变成顾客能够带来增长。为使顾客更满意，索尼聚焦于改善电子阅读器的清晰度。但亚马逊的Kindle却把非顾客的主要担忧放在第一位（可选书目太少），最终亚马逊获胜。

陷阱1

误以为开辟市场战略是以顾客为中心

开辟市场战略的核心是创造新需求，取决于将非顾客（noncustomers）转变为顾客。例如Salesforce.com炙手可热的CRM（客户关系管理）软件，就赢得了那些原本拒绝CRM软件的中小企业，从而开辟出新市场。

问题出在管理者，尤其是那些营销领域的领导者总认为，顾客是上帝。这本在情理之中，但他们过于轻易地下论断：开辟新市场的战略以顾客为导向，因此条件反射般聚焦于现有顾客，绞尽脑汁取悦他们。

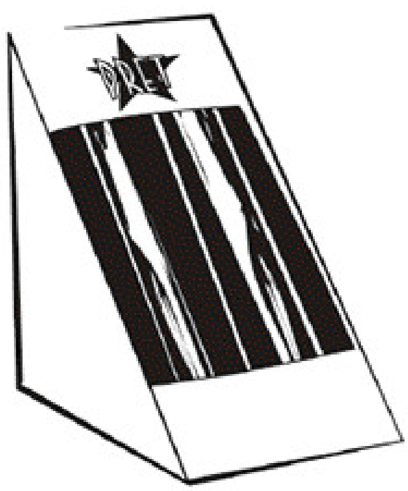
此举对开辟市场收效甚微。公司需将焦点转移到其他人身上，弄清他们为什么拒绝接受自己的产品。这些人对突破行业边界的痛点最有发言权。对比之下，聚焦现有顾客虽能促使公司拿出比竞争对手更好的解决方案，但也意味着公司囿于红海之中。

以2006年索尼推出的便携式阅读器（Portable Reader System）为例，索尼想用此款电子阅读器获得更多顾客支持，开辟新的读书市场。为实现目标，索尼从现有电子阅读器的顾客体验入手，发现他们对目前产品的尺寸和屏幕清晰度并不满意。因此索尼推出了轻便且屏幕清晰度高的产品。尽管媒体和顾客对该产品评价颇高，但PRS还是输给了亚马逊的Kindle，因为PRS没能吸引大量的非顾客；他们拒绝电子阅读器的主要原因并非产品尺寸或屏幕，而是因为没有值得一读的内容。没有丰富的图书标题选择以及简便的下载方式，非顾客宁可选择纸质书。

2007年推出Kindle时亚马逊意识到这点，提供了4倍于PRS的书籍数量，并且在无线环境下载便捷。推出6小时后，首批Kindle便被抢购一空，纸质书顾客很快开始使用电子阅读器了。索尼成功取悦了电子阅读器顾客，但Kindle在购书人群的市场占有率从2008年的2%提高到2014年的28%。目前Kindle提供的电子书数量超过了250万部。



利基营销有风险。达美航空的Song航班瞄准时尚职场女性，细分市场过于狭小，导致业务无法持久。但Pret A Manger通过“去细分化”，发掘共性，赢得了不同类型的顾客，因此打开了新的市场局面。



陷阱2

误以为开辟市场战略是利基战略

营销工作看重的一点是：尽可能细分市场，以识别和捕捉利基市场。尽管利基战略通常十分奏效，但在现有空间中发现利基市场和开辟新市场完全是两码事。

2003年达美航空推出名为Song的子公司，意在瞄准细分乘客，开辟低成本航空新市场。Song以时髦职场女性为目标，认为她们的需求和偏好有别于其他商旅人士以及大多数航空公司的目标顾客。此前，没有任何一家航空公司瞄准这一群体。针对社会地位上升的职业女性进行了多次专题小组讨论后，达美制定出计划：提供有机食品、定制鸡尾酒以及各种娱乐选择，还有配备弹力健身带的机舱免费健身项目；此外，空乘制服为轻奢品牌Kate Spade。该战略可能成功填补了市场空白，但职场女白领的细分市场实在太小，即便定价合理，也难以为继。推出仅36个月后，Song于2006年4月停运。

成功的新市场开辟战略不会纠缠于细分市场，而是通过寻找不同顾客群的共性，激发出更广泛的需求。英国连锁餐饮店Pret A Manger研究了三种不同的购买午餐人群：下饭馆的上班族、快餐爱好者和打包外卖族。虽然这三类人群差异很大，但他们有三大共性：希望午餐新鲜健康、快捷且价位合理。这些洞察让Pret A Manger了解到，可以创造颇具竞争力的新市场，满足他们的潜在共同需求。该餐饮店推出了高品质三明治，每天精选食材、现做现卖，生产速度超越快餐厅，配送一气呵成，价位合理。如今，Pret A Manger已运营了近30年，依旧从其开辟的市场中获利颇丰。



技术创新不一定能开辟新市场，赛格威代步车是一大惊人发明，但却从未赢得广泛顾客群。开辟新市场的是价值创新，而非技术创新。

陷阱3

误以为技术创新是开辟市场战略

研发和技术创新被广泛视为市场开发和行业增长的关键引擎，管理者便理所应当地认为，发现新市场需要同样引擎。但现实是，开辟市场并非一定需要技术创新。澳大利亚的黄尾袋鼠葡萄酒（Yellow Tail）开辟新市场没有依靠任何高新技术，只是打造了轻松愉悦、适合大众的葡萄酒。类似的成功案例还有星巴克和太阳马戏团。即便是那些有技术深度参与的成功市场开辟者，比如SalesForce.com、财产出租管理软件Intuit Quicken和打车服务商Uber，也并非是因为技术才取得成功。这些产品和服务成功的关键是：易用、有趣和高效，因此令人爱上它们；为这些产品特色提供服务的技术则不会被顾客记住。

请看2001年问世的赛格威代步车（Segway Personal Transporter），作为世界上首款智能平衡个人代步工具，它当然算是技术创新，而且操作

简便。蹬上代步车，身体前倾前进，后倾后退。这一工程学奇迹是当时最热门的话题之一，但大多数人却不愿意花上5000多美元购买它，因为用起来太麻烦。在哪儿停车？怎么在汽车上携带？在哪儿使用，人行道还是行车道？能否将其携带上公共汽车或火车？尽管赛格威计划在推出6个月后实现收支平衡，但销量却远低于预期，2009年公司以被收购告终。并非所有人对这一结果都感到惊讶。产品甫一问世，《时代》周刊一篇关于赛格威发明者狄恩·卡门（Dean Kamen）的文章便敲了一记警钟："任何技术人员都难于接受的真相之一是，商业的成败很少取决于其所应用技术的好坏。"

价值创新，而非技术创新，是开辟新市场并引人注目的动力。成功的新产品或服务，靠的是在生产率、简洁性、易用度、便利、趣味性以及环保等要素上有所突破。如果公司误以为开辟市场靠的是技术创新，就容易用力过猛，推出过于奇特、复杂诸如赛格威之类的产品，这些产品明显与周围大环境格格不入。技术创新即便为公司赢得了赞誉，获得了科技发明奖项，却无法开辟新市场，这些失败的例子屡见不鲜。

陷阱4

误以为创造性破坏是开辟市场

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的创造性破坏理论是创新经济学的核心。当一项新发明取代旧技术、现存产品或服务时，会产生创造性破坏。例如，数码摄影将胶片摄影完全抹杀，建立了新准则。根据熊彼得的框架，旧技术会不断地被新技术破坏。

但开辟市场是否总意味着破坏？答案是否定的。非破坏性创造也能够开辟市场，在不替代现有产品或服务的基础上创造新需求。比如万艾可（Viagra）就创建了全新市场。万艾可并没有取代任何旧技术，或者

现有产品或服务。但它却找出了诸多男性私人生活中遭遇的一大困扰，率先提供了有效解决方案。小额信贷业的孟加拉格莱珉银行（Grameen Bank）是另一例证。可见很多开辟市场的行动并不具破坏性，因为它们提供了前所未有的解决方案。社交网络和众筹类企业亦是如此。即使开辟市场时造成一定程度的破坏，非破坏性创造起的作用往往超过人们的预期。例如，任天堂的Wii游戏机，与其说取代了目前的游戏系统，不如说对其进行了补充。因为Wii吸引了此前不玩电子游戏的低龄人和老年人。

将开辟市场和创造性破坏混为一谈不仅令公司丧失一系列机遇，而且对开辟市场战略带来阻力。现有公司的员工通常不喜欢创造性破坏或颠覆性等观念，因为其威胁到了他们目前的地位和工作。因此，管理者往往通过限制资源、增加不必要的日常开支、不与新项目人员合作等方式，暗中阻挠公司开辟市场。因此，市场开辟者及早破解这些阻碍至关重要，一定要澄清项目属于非破坏性创造。



为开辟新市场，不能将价值和成本视为权衡关系，黄尾袋鼠葡萄酒以低成本提供高价值，大获成功。

陷阱5

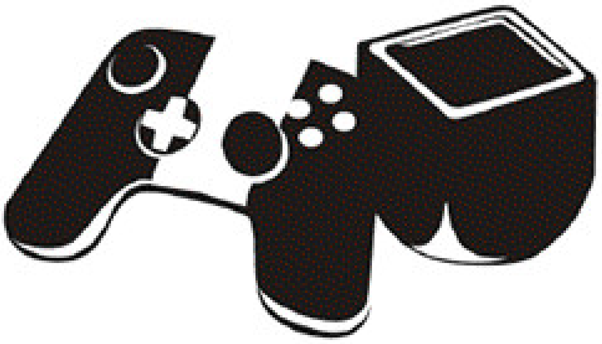
误以为开辟市场战略是差异化

在竞争激烈的行业中，公司倾向在经济学家定义的“生产率边界”（productivity frontier，在既定成本下，运用最佳技术、资源等所能创造的最大价值）中找到自己的位置。差异化是公司在生产率边界上的战略定位，通过提供价值溢价从竞争者中脱颖而出，但往往以更高成本和价格为代价。我们发现很多管理者以为开辟市场就是实现差异化。

事实上，开辟市场行动打破了价值成本权衡（Trade-off），意味着同时追求差异化和低成本。黄尾袋鼠葡萄酒、Salesforce.com和相应竞争者当然有差异，但它们的成本也很低廉。开辟市场行动是“兼得”战略，而非“二选一”。意识到这点很重要，因为当公司误把开辟市场当作差异化时，它们往往聚焦于如何出类拔萃，忽视了如何做减法才能削减成本。因此它们非但没能打开自己独有的新市场空间，反而沦为现有市场中的落后者，陷于劣势。

BMW在2000年推出的C1摩托车，意在开辟城市交通工具新市场。欧洲城市的交通情况越来越糟，人们浪费了太多时间在驾驶汽车通勤上。因此，BMW想推出解决高峰拥堵问题的新交通工具。C1是一款面向高端市场的两轮小型摩托车，有顶篷和带雨刷的挡风玻璃。BMW还投巨资在C1的安全性能上，4点安全带系统能将驾驶者牢牢固定在座位上，车体包括铝合金防滚架、一对齐肩高的翻车保护杆，前轮部位还有防撞缓冲区。

上述种种配置让C1造价不菲，其售价在7000到1万美元，远超出了普通摩托车3000到5000美元的范围。尽管C1在摩托车市场中鹤立鸡群，却没能像公司预想的那样，开辟出一片新市场。2003年夏天，BMW宣布，C1因未达到销售预期而停产。



不能为了节约成本牺牲差异化。Ouya的产品价格低，但性能不佳，不能满足移动使用，没能成功开辟新市场。

陷阱6

误以为开辟市场战略是低成本战略

与陷阱5恰恰相反，陷阱6中的管理者认为，他们只要压低成本，就能开辟新市场。当公司将开辟市场战略等同于低成本战略，便会侧重于从当前产品中剔除和减少内容，忽略了改善和创造更多产品价值。

低价游戏机制造商Ouya就是陷阱6的一个受害者。2013年6月，当Ouya开始出售产品时，索尼、微软、任天堂等强劲对手也在提供连接电视屏幕的控制台和提供高品质游戏体验的手柄，价格从199美元到419美元不等。由于当时市面上没有低价控制板，很多游戏玩家习惯使用手持设备，或连接电视屏幕的廉价移动设备。

标价99美元的Ouya游戏机意欲把握高端控制台和移动手柄中间的市场。Ouya主打低成本、资源开放的“微型控制台”，电视屏幕显示效果不错，还提供很多免费游戏。尽管大家对这款简便低价的控制台评价颇高，但Ouya拥有的高品质游戏资源不足；而且为了节约成本，Ouya

还在一定程度上牺牲了3D强度、高清动画、处理速度等传统游戏特色。同时，Ouya缺乏移动游戏设备的鲜明优势，即随时随地可以玩游戏的实用特性。现在这家公司正在寻找被收购的机会，很大程度上因为其坐拥富有才干的员工，而非控制台业务本身，但目前还没有进展。

再次重申，我们的观点是，开辟市场战略需要兼顾差异化和低成本。在这一框架下，创造新市场空间的定价参照不是行业内竞争，而是非顾客目前使用的他择品（alternatives，包括功能与形式都不同而满足客户相同需求的产品和服务）和替代品。相应地，不一定非要从行业低端开辟新市场，太阳马戏团、星巴克和戴森（Dyson，无线真空吸尘器）都是从行业高端实现了开辟新市场。

即便有些公司开辟低端市场，在购买者眼里，它们的产品也明显与众不同。例如西南航空和斯沃琪（Swatch）手表。西南航空友好、快捷、胜似地面运输的空中体验，以及斯沃琪时尚有趣的设计，都是既卓尔不群又成本低廉的代表。

上述红海陷阱呈现的方式，并非坏战略或错战略，它们都发挥了重要作用。顾客导向能改善产品和服务，而技术创新是市场发展和经济增长的关键推动力；类似地，差异化或低成本是有效的竞争战略。但这些方法却都不是开辟市场的正确之道。如果用它们来推动投资巨大的市场开辟项目，可能会像文中那些例子一样，投资血本无归，以失败告终。如果心智模式和臆断偏离了开辟市场的战略目标，你就需要对其提出挑战、质疑并进行重构；否则，红海陷阱在等着你。

W.钱·金和勒妮·莫博涅是英士（INSEAD）国际商学院战略和管理学教授，也是英士蓝海战略研究院的联合主管。继《蓝海战略》首版发行10年后，2015年两位作者又推出了扩展版，详见网站 www.blueoceanstrategy.com 。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

中国企业更易开辟蓝海

刘铮筝　安健 | 访　李全伟 | 编辑

虽然在心智模式方面，中国企业管理者没有欧美管理者那么多的思维定势，但也容易陷入红海陷阱。除此之外，他们在开辟蓝海时还普遍存在两种误区：一是把蓝海战略当成市场营销战略，二是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。

2005年2月出版的《蓝海战略》很快成为畅销书，蓝海战略思想在全球范围内受到企业界的广泛推崇。迄今为止，该书已经被翻译成43种语言，销量超过350万册。时间过了10年，市场环境变得更加莫测，顾客需求飘忽不定，竞争对手神出鬼没，此时此景，W.钱·金和勒妮·莫博涅两位作者坚持认为，企业要想胜出不要仅盯住竞争对手和现有顾客，而要关注非顾客，创造新价值，最终开辟自己的"蓝海"。

2015年新出的《蓝海战略》扩展版为什么在此时推出，为什么着重提出红海6大陷阱，是否有新方法让企业跳出红海，是否有针对中国企业的特别内容。为此，HBR中文版专访了曾作为W.钱·金和勒妮·莫博涅特别助手又是《蓝海战略》中文版译者的吉宓博士，吉宓也是英士（INSEAD）国际商学院蓝海战略研究院资深高级研究员。

HBR中文版：《红海陷阱》一文中提到的红海陷阱，浓缩了《蓝海战略》扩展版（2015年）一书中相应章节的要点，使用了书中一些旧案例也增添了新案例。是什么促使W.钱·金和勒妮·莫博涅在此时发表这篇文章？有何特殊意义？

吉宓：《蓝海战略》一书主要从正面阐述蓝海战略的原则并介绍开创蓝海的途径和方法。该书出版后在全球范围内引领了战略管理研究实践的范式性转变，掀起了企业开创蓝海的热潮。

很多管理者与两位作者分享了他们开创蓝海的经验和教训。在交流中，金和莫博涅发现，固有的红海思维模式往往成为企业践行蓝海战略的障碍，导致它们无法真正走出已有的市场壁垒，或是在开创市场过程中误入歧途。因此，有必要将主要的红海思维模式与相关的蓝海战略逻辑加以比照和鉴别，以引导企业管理者走出误区，直达蓝海。

今年正好也是《蓝海战略》出版10周年，金和莫博涅的《蓝海战略》扩展版已于2月初由《哈佛商业评论》出版社正式推出，其中便包括了对"红海陷阱"的阐述。HBR这篇《红海陷阱》的文章则通过更多具体案例澄清了很多误区，以便为企业继续开创蓝海做好理论准备。

红海陷阱是对蓝海战略的阐释

HBR中文版：时隔10年，企业面临的市场变化有哪些？《红海陷阱》一文跟《蓝海战略》一书有什么不同？

吉宓：10年前，《蓝海战略》论述了超越红海竞争的局限和开创蓝海的必要性。当时很多企业都陷于血腥的红海竞争，无法摆脱困境。蓝

海战略为它们指出了一条新路，也得到了企业的积极响应。而《红海陷阱》针对正在试图开创蓝海的企业和组织，目的在于纠正蓝海实践中的一些概念性错误，使企业更有效地开创新市场。可以说，《红海陷阱》一文是两位作者针对企业的蓝海实践，对蓝海战略逻辑所做的进一步注解和阐释。

HBR中文版： 《红海陷阱》文中说，管理者心智模式受学校学习和商海经验所限，因此容易被困于这6大陷阱，那么是否有一些具体方法帮助管理者摆脱这些思维局限？

吉宓： 首先，点明这6大陷阱，在很大程度上就能帮助企业避免走入这些误区。管理者之所以走入误区，往往是因为概念的混淆。《红海陷阱》一文详细阐释了开创蓝海的正确观念与错误概念之间的区别，并以具体案例加以说明。对照该文理清思路并检视企业实践，管理者便可规避很多类似的错误。

蓝海战略本身也已提供了一整套实战性框架、工具和进程，用于指导企业走出竞争战略的局限，开创全新市场空间。例如，开创蓝海的四步视觉化战略进程可以帮助管理者全面、系统地改变思维定势。该进程要求管理者对“非顾客”需求进行详实实地考察，并在此基础上系统寻求打通市场区隔、开辟蓝海的路径。这就从实践上避免了将市场开创战略当成以顾客为导向战略、或是将之等同于利基市场战略的误区。通过对现有产业竞争元素的“删减增创”并绘制战略布局图，管理者便可避免只重差异化或只重低成本的误区。而整个蓝海开创的过程，都是以“价值创新”为基石。遵从这一过程的每一步骤，便自然可以避免将技术创新或“创造性破坏”当成开创新市场之必要条件等误区。

企业开创蓝海中的很多错误都源自受固有思维模式误导，对蓝海战略的原则和方法浅尝辄止，没有深入实践。《红海陷阱》则在这方面给予管理者适时提醒和正确引导。

中国企业的“红海包袱”更少

HBR中文版： 目前对中国企业最有借鉴意义的“红海陷阱”有哪些？从中国本土现状来看，采取哪些具体措施避免落入这些陷阱？

吉宓： 与西方企业相比，中国企业的“红海包袱”相对少些。在过去30多年中，竞争战略主导了西方战略管理领域和企业实践，很多管理者都接受过这方面的系统训练，也令他们的思维容易陷于红海竞争的窠臼。中国企业在市场经济条件下运作的时间较短，参与国际竞争的时间也较短，因此管理者头脑中反而没那么多成规。这对他们应用蓝海战略是个优势。

另外，缺乏对红海原则的深入了解和掌握，也同样会造成概念和实践上的混淆。例如，一些企业将蓝海战略中的另辟蹊径从字面理解为追求差异化。而实际上，差异化是竞争战略的一个经典战略选择，是以高成本为代价实现高价值。而蓝海战略则要求企业通过对市场元素的跨界重组，同时实现高价值和低成本。再如，一些企业在推崇蓝海战略的同时，将其与“市场细分”相提并论。而实际上，对市场的细分建立在已有顾客间的差别之上，目的在于通过对已有市场分门别类的覆盖，最大限度扩大市场份额。“红海陷阱”中提到的利基市场就属于这一范畴。而蓝海战略则强调抓住已有顾客和“非顾客”的共同点，打通市场区隔。这一点上二者的逻辑和路径截然相反。

对于中国企业而言，要想避免各种混淆和误区，关键是切实按照蓝海战略提供的方法和步骤，探索、制定和执行市场开创战略，而不是过

分灵活地寻求捷径。只有这样才能有效避开种种陷阱，令蓝海的开创水到渠成。

HBR中文版： 除了文中提到的6大陷阱外，中国企业还容易陷入哪些“红海陷阱”？

吉宓： 文中的“6大陷阱”已经概括得很全面，中国企业管理者也容易陷入其中。两位作者在总结“红海陷阱”时，已将中国企业的经验纳入考量。此外一个常见误区是，一些中国企业喜欢把蓝海战略当成市场营销战略，甚至冠名曰“蓝海营销”。事实上，市场营销涉及的是针对买方价值的次系统层面企业活动，而蓝海战略则涵盖了价值、利润和人员三方面，是系统层面的举措。要想成功开创新市场，不能仅有与众不同的价值主张，还需要强有力的利润主张和人员主张与之相协调。

另一个误解是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。新产品可能仅是现有产品线的延伸，新技术成果可能不具备市场价值，而企业为实现“多元化”所涉及的新领域可能已是红海。因此，蓝海并非仅仅是对市场结果的描述，而是代表了开创新市场所需的方法和逻辑——只有跨界组合和重构市场现实，整合买方需求，才能够真正达到蓝海之“新”。

HBR中文版： 《蓝海战略》中文版已出版10年。其间，中国企业面临的市场出现了哪些变化？蓝海战略理论是否能适应新挑战？

吉宓： 10年前，金和莫博涅向全球企业界推介蓝海战略，针对的是很多产业中企业面临竞争激烈、产品同质化、利润缩减的现实。当时在

中国的很多产业中这一市场状况已很明显，蓝海战略因此也得到了很多中国企业的推崇。最近10年间，中国的本土企业乃至整个中国经济都需要进一步转型。如果说10年前在一些产业中，单纯的低成本战略还有一定运作空间，那么今天这一战略则越来越难以为继。

一方面，同业竞争、产品同质化、价格战的压力还在不断加码，另一方面，社会经济的发展提高了企业的用工和生产成本，进一步缩减了企业的利润空间。在国际市场上中国企业也面临新的廉价竞争者挑战，“世界工厂”已开始向东南亚、南亚的一些国家转移。在这种情况下，建立持久的品牌，摆脱恶性竞争，开拓新的买方需求，才是中国企业实现可持续增长的通途。蓝海战略以“价值创新”为根本，要求企业通过对市场现实的跨界重建而开创新需求，在保持低成本的前提下实现价值的突破。这恰恰符合中国企业当前的战略需要。可以说，相较10年前，蓝海战略对于中国企业来说具有更加重要的现实指导意义。

HBR中文版： 蓝海战略能否是中国企业摆脱成熟市场的灵丹妙药?

吉宓： 作为对实践的指南，蓝海战略为企业提供的并非简单化解决方案或“药方”，而是一套系统性的分析方法和行动指南。这套方法和过程由实践总结而来，也在实践中为各种地域、文化或行业中的企业、非营利组织及公共部门所应用，被证明行之有效。按照这一套方法分析本土的商业现实，如运用“非顾客”概念分析本土市场的买方构成，运用“大众价格走廊”分析替代性产品的价格范围以确定适宜的战略价格等，就可以得出适于企业现状、本土现实的市场开创战略。可以说，蓝海战略提供的是一套兼容性很强、简便易行的程序，企业所需要做的是输入具体准确的信息，并正确运行这一程序。



刘铮筝和安健分别是《哈佛商业评论》中文版的编译和首席编译。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

蓝海领导力

Blue Ocean Leadership

W.钱·金（W. Chan Kim）

勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）丨文

安健丨译　刘铮筝丨校　李全伟丨编辑



艺术家：马克·多尔夫（Mark Dorf）

作品：路径/无题13，archival pigment print 年代：2013年

员工不积极，主因是糟糕的领导力。针对这一现象，蓝海领导力通过“4部曲”唤醒员工的潜力和激情，不仅令企业降低怠工造成的损失，还大幅提升业绩。其核心是将领导力视为一种“服务”，员工作为客户可以选择“买”或“不买”。只有客户认同你的服务，才会用高敬业度“购买”你的领导力。

核心观点

问题　根据调研公司盖洛普（Gallup）发布的报告，只有30%的员工积极肯干，而有50%的员工不在状态，更有20%的员工以有损生产效率的方式表达不满。盖洛普估计，后面这20%的员工每年给美国经济造成的损失高达5000亿美元。盖洛普认为，糟糕的领导力是造成员工消极怠工的主因。

战略　新提出的蓝海领导力能释放员工的潜力和能量。它包含4个步骤能帮助领导者找到需要作出的改变，激发员工的最佳状态，同时能节省管理者最宝贵的资源——时间。名为领导力画布的分析工具能指出哪些管理行为应该消除或减少，哪些应该创建和增加，从而将混日子的员工转化成敬业劳模。

结果　英国一家零售集团采用了蓝海领导力来提高管理者的效率，产生了惊人效果：第一年一线员工离职率从40%直线下降至11%，节省招聘和培训费用约50%。如果将下降的旷工率计算在内，公司在当年节省了超过5000万美元。此外，公司客户满意度指数飙升了30%多。

如今职场的一个悲观现实是：只有30%的员工能以积极负责的态度，出色完成工作。数据来源于调研公司盖洛普（Gallup）发布的《2013年美国职场状态》报告，在30%之外，余下的50%员工不在状态，还有20%的员工更以有损生产效率的方式表达不满，比如缺勤、对同事产生负面影响、甚至用恶劣的服务赶走顾客。盖洛普估计，这20%的员工每年给美国经济造成的损失高达5000亿美元。

为什么消极怠工如此普遍？盖洛普认为，糟糕的领导力是主因。

不仅在美国，全球各地的管理者都面临着领导力困境。大部分高管认为，员工潜能与实际表现之间有巨大鸿沟，管理者的最大挑战是如何将员工的才干和能量充分地在工作中释放出来。一位CEO说："无论处在哪个层级，都有很多渴望出色完成工作的人。如果我们能通过有效的领导方式激发这种潜能，这一大群员工将让公司受益良多。"

虽然没有管理者愿意成为员工眼中糟糕的领导者，但这些人不知如何调整自己的领导方式，才能激发每个人的最佳工作热情，从而对整个团队产生高度正面影响。我们相信"蓝海领导力"能解决这个问题。蓝

海战略的核心是：将非客户转化为客户，从而创造全新的市场空间。蓝海领导力正源于我们对蓝海战略的研究，它借鉴了蓝海的概念和分析框架。在它的帮助下，管理者可以快速且低成本地释放员工潜力和能量的蓝海。

蓝海领导力的核心原理是将领导力视为一种“服务”，而组织内的员工可以选择“买”或“不买”。这样一来，每一位领导者都有对应的上下游客户：上游有领导者必须汇报的对象，下游是需要领导者指导和支持的下属。当人们认同你的做法，就会“购买”你的领导力，支付的“货币”是他们的敬业度——他们投入地工作，努力获得成功。然而当他们对你的领导力不买账时，就会成为非客户，不再积极投入工作。当我们将领导力视为服务，就会意识到，可以改造蓝海战略中非客户转化为客户的概念和方法，帮助领导者将混日子的员工转化为敬业的员工。

过去10年，我们和来自蓝海战略社区（Blue Ocean Strategy Network）的专家加文·弗雷塞瑞（Gavin Fraser）一道采访了数百人，了解组织内部领导力的缺陷。鉴于时间是管理者最宝贵的资源，我们探寻如何在快速省时的条件下转化领导力。以下是我们的研究成果。

与众不同

蓝海领导力能快速转变领导方式。它与传统的领导力开发模式截然不同，主要表现在以下三个综合方面：

关注行为和行动。多年来，大量研究聚焦于优秀领导者的价值观、品质和行为风格。以此为基础诞生了大量的领导力开发和高管教练项目。这些研究的基本假设是，如果改变人们的价值观、品质和行为风格，这些变化最终能转化为优秀的领导力和业绩。

当人们完成这些项目进行复盘时，很多参与者难以察觉自己的领导力有显著变化。一位高管说：“如果没有多年的投入和努力，你怎能转变一个人的个性和行为特征？你如何评估领导者是否接受并内化这些理想的特质和风格？理论上有可能，但在实际工作中很难。”

传统方法告诉领导者应该成为什么样的人，蓝海领导力与之不同，它聚焦于领导者应采取哪些行为和行动来鼓舞团队，取得更佳业绩。这种区别至关重要，因为改变个人的行为和行动要远易于改变人的价值观、品质和行为风格。当然，单单改变行为并非万全之策，正直的品格和价值观也很重要，但辅以正确的指导和反馈，任何人都可以改变自己的行动，从而在短期内改善领导能力。

紧密关注市场状况。传统的领导力发展项目常常过于笼统，与客户所期待的公司立场以及客户渴望达成的市场效果脱节。蓝海领导力则征求基层一线人员的直接意见，这些员工紧密关注市场状况，由他们来决定领导者应提供什么样的支持，帮助一线人员更好地服务客户和其他利益相关方。换言之，基层人员参与制定管理者的领导实践，而领导者行动反过来帮助他们在实际市场环境下提高业绩，因此一线人员将积极帮助管理者制定最佳领导行为规范，让这种新方法快速生效。基层员工的配合将让新领导行为得到广泛接纳，将实施成本降至最低。

影响所有管理层级。过去大多数领导力发展项目聚焦于高层管理者的潜力，期待他们能改变现状，影响未来。但成功组织的关键是在每个层级都拥有强力的领导者，因为组织的业绩常常取决于中层和基层领导者的士气和行动，他们与市场的联系更为紧密。“现实情况是，高层管理者并不在市场中，无法完全理解中层和基层员工的行为。我们每个层级都需要高效领导者让公司业绩最大化。”一位资深高管对此发表评论。

蓝海领导者的实施范围跨越公司三个独立的管理层级：高层、中层和基层。各个级别不同职责、不同授权以及不同环境的管理者需要制定

不同的领导实践。这样领导力才能深入基层，释放广大员工的潜力，从而显著提高组织的整体业绩。

蓝海4部曲

各级领导者均表示面临的压力减小。增强的行动能力让管理者更加投入，并且让他们确信自己在为公司、客户和自身职业生涯创造更大价值。

现在让我们详述如何将蓝海领导力落到实处，共涉及4个步骤：

1．洞悉领导力现状。很多组织在没有达成共识的情况下，讨论领导力应作出哪些变化，这是一个常见的错误。如果管理层对领导力缺陷没有统一的认识，强行推进变革往往以失败告终。

修炼蓝海领导力的第一步是建立这种共识。我们采用的工具叫做现状“领导力画布”，管理者的行为和行动对应为“领导力画像”。领导力画布通过领导力潜在客户的视角分析各级领导者在不同管理行为中投入的时间和精力。我们首先要为三个层级的管理层勾画领导力画像。

一般这项工作需要建立一支由12至15名资深管理者组成的团队。入选的成员应来自公司的各个职能，且必须是公司公认的优秀领导者，这样的团队才具有公信力。将团队分为三个小组，每个小组对应不同层级。小组负责采访与之相对应的领导力客户（包括上级和下属），并保证受访人数量能充分代表各方意见。

访谈的目标是要了解员工对目前领导力的感受，这要在全公司范围内展开对话，讨论各级管理者在做什么以及应该做什么。受访者要回答管理者在哪些行为和行动上花费的时间最多，哪些被管理者忽视的行为能激励士气、提高业绩。深入细节对访谈至关重要，现状领导力画

布涵盖的行为必须能反映各个层级不同的市场状况和业绩目标，需要进行一定深度的调查。

我们以英国一家零售集团（BRG，化名）为例，很多受访者表示中层管理者将大部分时间耗费在办公室政治上。负责该层级的小组继续追问其中原委，发现造成这种现象的两种行为。其一，管理者常常将同一职责分配给不同员工。这导致员工间的职责划分不清，引起内部竞争，最终造成责任推诿之风盛行。有的员工甚至认为领导者在背后指使下属相互倾轧。其二，领导者花费大量时间与上级会面。这导致下属认为领导者对他的上级和打探信息更感兴趣，而不是对下属提供支援。

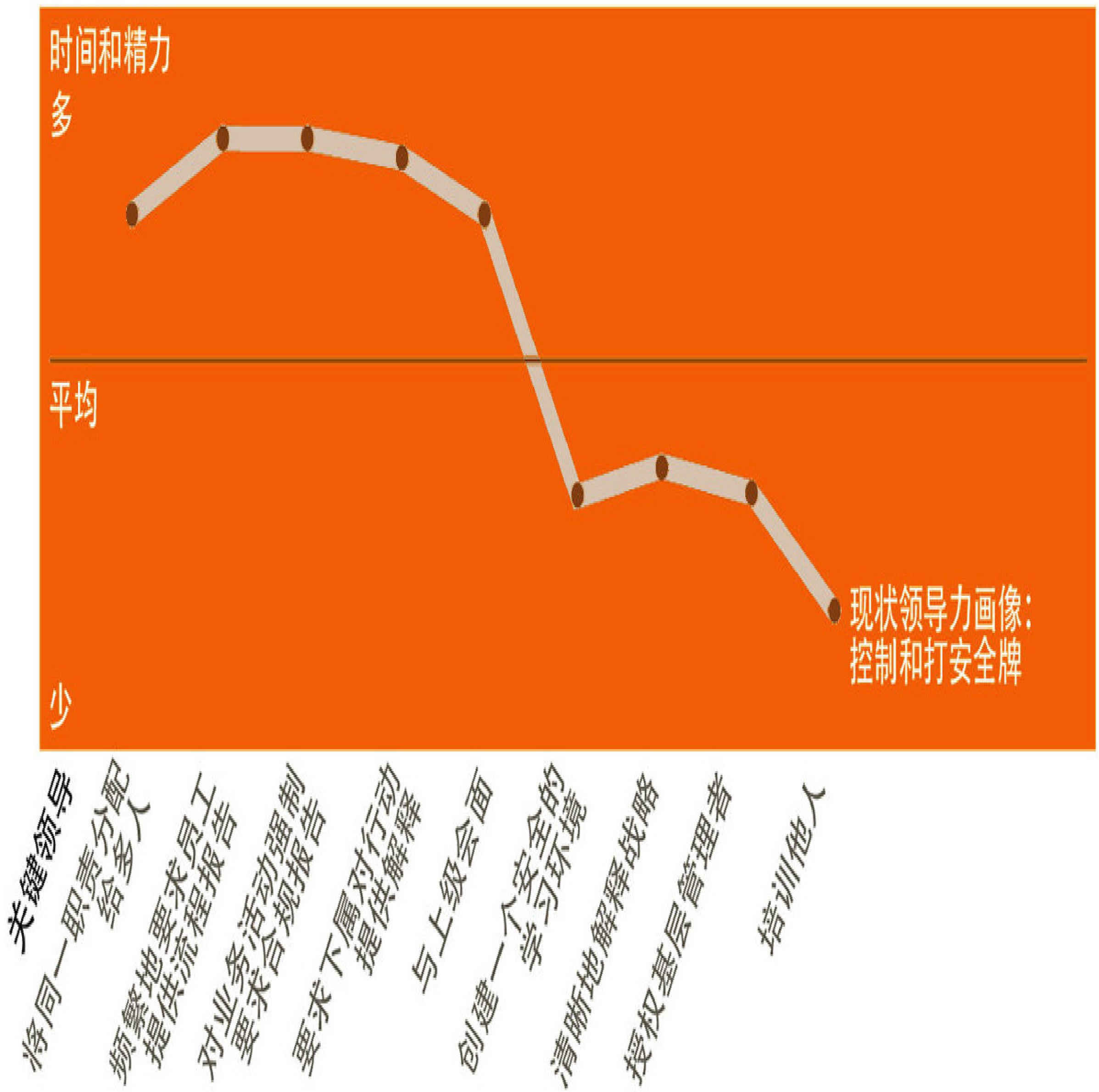
为期4到6周的访谈结束后，小组成员将发现和意见汇总，创建出组织的现状领导力画布。成员根据管理活动在访谈中出现的频率，找到每个层级主要的领导行为和行动。为了帮助小组成员聚焦重点，我们一般建议每个小组将主要领导力行为的数量限制在10到15个之间。这些领导行为就构成画布的横轴，管理者在这些活动上投入的时间和精力则作为纵轴。10到15数量的限制可以避免画布变得过于庞杂，缺乏真正重点。

画布显现的结果常常令人大吃一惊。在所有三个层级上，通常有20%到40%的管理行为会被打上问号，这些管理行为无论对上还是对下产生价值的能力令人怀疑。

画布显示，在BRG公司，领导力“客户”认为高层管理者用大部分时间做中层管理者应该做的工作；中层管理者整日忙于保护现有的官僚程序；基层管理者则热衷于讨上级欢心，他们会将客户的质询传递给上级，让他们从控制中获得满足感。作为勾勒画像中的一步，我们会让小组成员为每一张领导力画像起标题。结果基层领导力画像被称为“取悦上司”；中层画像被称为“保持控制，打安全牌”；高层画像则是“缺乏战略思考，深陷日常运营。”（见图表《中层管理者到底在做什么》）

中层管理者到底在做什么

现状领导力画布显示出员工眼中管理者的行为，以及他们在其中投入的时间和精力。下图是BRG公司中层管理者的领导力画布，它显示出中层管理者将自己视为规则的守护者，他们的主要工作是控制和避免冒险。



（ 返回阅读原文 ）

结果着实令人沮丧。最让小组成员惊讶的是，公司高管很少有时间去做本职工作：思考、探寻和辨认未来的机会，让公司全副武装，时刻准备抓住这些机遇。小组成员亲自且反复发现了这些领导力缺陷，他们无法再为目前的领导力现状辩驳。画布有力地指出，目前三个层级的领导力都需要变革，显然这是公司所有员工的共同意愿。

2．描绘理想的领导力画像。到这一步，小组成员通常会急切期盼理想的领导力画像。这需要他们带着两组问题回到采访中。第一组问题要求受访者指出画布中的“冰点”和“热点”。冰点是指管理者花费大量时间，产生价值却寥寥无几的活动；热点是指那些能激发员工，但领导者不去做或做得不够的行为。

第二组问题要让受访者发挥想象力，突破公司范围进行思考，聚焦于他们在其他组织经历的理想领导行为，尤其是那些能被内部管理者效仿，产生巨大影响的行为。这一步通常会激发出理想领导力的创新想法。但请注意，不要让这个问题演化成与明星公司对标，好点子往往来自受访者的个人经验。在生活中，我们大多数人都曾不经意地遇到给予我们正面影响的人，他们可能是体育教练、学校老师、童军领队、祖父母甚至是前任老板。不管这些领导者的原型是谁，重要的是让受访者深入细节——为什么效仿这些行为会创造价值。

我们可以用蓝海领导力矩阵（见同名图表 ）处理第二轮访谈结果。每个层级的领导力行为都要填入矩阵中。一般我们从“冰点”行为开始，根据受访者对这些行为的反感程度，将这些行为归入“消除”或“减少”象限。单这一步就会让小组成员大受鼓舞，因为他们可以立即看到减少这些无意义行为带来的好处。削减杂务还能让领导者获得时间和空间，用来关注真正重要的事务。如果领导者忙得焦头烂额，没有喘息空间，领导力行为变革的可能性就非常渺茫。之后处理“热点”，那些

应该提高频率的管理行为进入“增加”象限，从未出现过的管理行为进入“创建”象限。

有了这些信息，小组可以为每个层级创建2到4幅理想领导力画布。这些画布显示出能提升个人和公司业绩的领导力画像，并且与目前的领导力画像形成平行对比。小组不必拘泥于一种可能性，他们可以创建多种模型，充分探索新的领导力空间。

蓝海领导力矩阵

蓝海领导力矩阵可以帮助人们思考：哪些打击员工士气的行动应该减少或消除，哪些激励员工的行动应该创建和增多。现状领导力画布中的行为以及员工建议的有益行为都应该归纳到矩阵中。然后公司可以利用该矩阵开发出理想的新领导力画像。

消除 哪些领导行为应该被永久消除?	**增多** 哪些领导行为的频率应高于目前水平?
减少 哪些领导行为的频率应低于目前水平？	**创建** 哪些有益的领导行为还未曾在公司出现?

（ 返回阅读原文 ）

3．选择理想的领导力画像。用2到3周对领导力画布进行勾画和修改后，小组将这些画布在“领导力大会”上展示。出席大会的人应包括董事会成员、高中层管理者和基层管理者。

首先小组成员要对三幅现状画布进行呈现和描述。在这三张图的辅助下，小组可以确认各级受访者的意见已被考量，充分解释公司领导力为何亟需改变，同时为人们理解并接受理想领导力画像作好铺垫。与BRG公司的情况类似，组织的领导力现状画布通常起到“警钟长鸣”的作用，但它不适合在私下讨论。公开探讨的好处是可以让领导者更开放，因为他们会觉得责任并不单单在自己身上，大家需要同舟共济。

现状讨论完成后，人们将理想领导力画像悬挂在墙上，展示给每一位参会者。从基层管理者小组开始依次对新画像进行陈述。每位参会人员会得到三张选票。他们可以将选票贴在认同的领导力画像上。如果他们特别欣赏某张画像，可以选择一次投出多张选票。

投票完成后，每个小组要询问参会者投票理由。我们发现小组单独进行询问可促进投票者之间进行讨论。

这个过程大约需要4个小时，之后每位参会者都应清楚地掌握目前的信息，包括每个层级的领导力现状、填好的领导力矩阵以及理想领导力画像提案。有了信息、投票和参会者的评论，最高管理团队进行闭门会议，选出每个层级需要采用的理想领导力画像。选择完毕后，他们返回会场向大家解释他们的决定。

在BRG公司，有超过125人进行投票，每个人都对新的领导力画像充满期待。基层领导者新画像的名称原为“少说废话，多干实事”，后来改为更委婉的“摆脱杂务，服务客户”（见图表《理想领导力画布》）。

新的领导行为要求基层管理者不再将大量的客户质询传递给中层管理者，减少花在“走流程”上的时间。他们将大部分时间分配给以下管理行为：培训一线人员，让他们在现场兑现公司承诺；解决客户难题；为有需要的客户提供紧急支援；进行交叉销售。这些行为不但能激励一线员工，赢得客户信赖，更可直接影响公司业绩。

中层理想领导力画像名为“解放、指导和授权”。它要求领导者的工作重点从控制员工转为支持员工。这涉及减少和消除一系列的监管行为，例如要求员工每周上交客户电话和办公用品开支报告。这些行为耗费员工精力，让他们无法干正事。还有一些新的行动需要领导者对下属的知识经验进行管理、分享和整合，这要求他们花费大量时间为员工提供面对面的指导和反馈。

高层管理者画像的名称是“委派日常事务，掌舵公司未来”。经过基层和中层管理者领导力的调整，高层管理者得到解放，他们可以将时间用于思考全局，例如行业的变化趋势及其对公司战略和组织架构的影响。他们不再像以前一样，整日忙于四处救火。

参会的董事们坚信，新的领导力行为不只代表了客户利益，更会为股东创造价值，帮助公司完成增长目标。基层管理者解脱束缚，准备大干一场。高层管理者过去被困在船舱内处理日常事务，如今他们终于可以瞭望海平面，掌舵公司航向。

中层管理者面临最大障碍。放权给下属对他们来说绝非易事。但高层和基层管理者的带头行动将为他们扫清变革之路。

4．将理想领导行为制度化。领导力大会结束后，小组成员要向所有未参会的受访者传达讨论结果。

公司将理想领导力画像发布给每个层级的管理者。小组成员帮助他们了解画像，解释哪些行为应该减少和消除，哪些应该增加和创建。这可以提高管理者对新画像的接受程度，并征询他们的建议和看法。每

一位管理者实际上都是其他层级管理者的领导力"客户"，他们知道上级会根据他们提出的建议行动，因此所有管理者将共同推动变革。

管理者还要将信息传递给自己的直接下属，并向他们解释新的领导力画像如何帮助他们变得更加高效。为了时刻牢记新的领导力行为，理想领导力画像将永久悬挂在领导者和下属的办公室里。每个月管理者要与下属开会，讨论他们在领导力转型中取得的进展。

所有的评价都要以事实作为依据。例如，管理者是否减少了那些应该消除或减少的活动？如果是，他们是如何做到的？如果不是，他们是在哪些情况下仍旧习不改。一开始这些会议会让人紧张不安，不管是指责上司行为的下属，还是将自己言行置于放大镜下的管理者，这需要一定勇气。但当人们开始看到领导力的转型对业绩的提升效果，建立起团队精神和互相尊重时，这种顾虑很快就会消除。

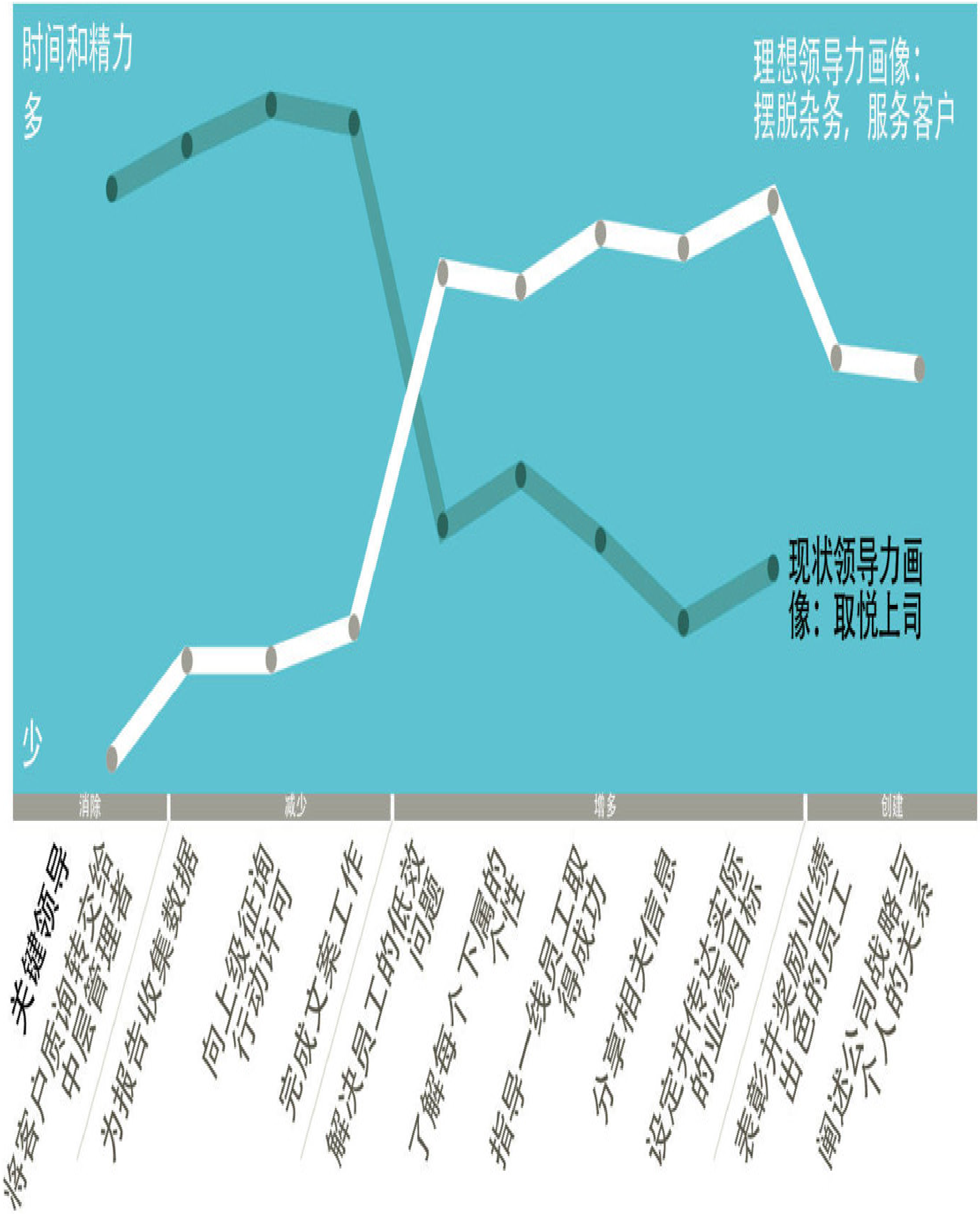
通过理想领导力画像指引的变革，BRG公司以低成本增强了管理者的领导力和影响力。仅仅在基层管理中就产生了令人惊喜的成效：第一年1万多名一线员工离职率从40%直线下降至11%，节省招聘和培训费用约50%。如果将下降的旷工率计算在内，公司在当年共节省了超过5000万美元。此外，公司客户满意度指数飙升了30%多，各级领导者均表示面临的压力减小。增强的行动能力让管理者更加投入，并且让他们确信自己在为公司、客户和自身职业生涯创造更大价值。

理想领导力画布

基层管理者：取悦客户，而不是上司

BRG公司目前基层管理者的主要领导行为

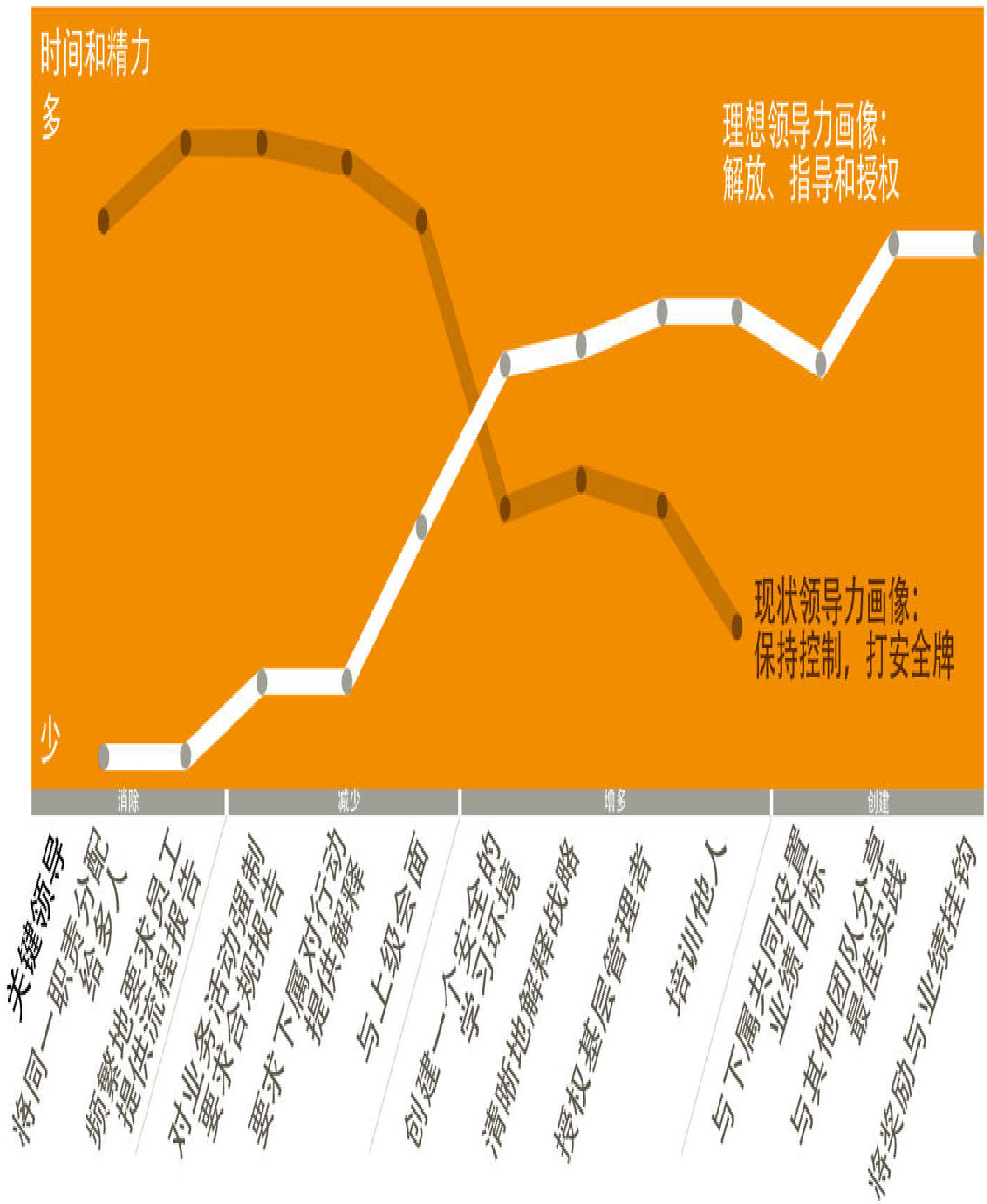
Vs 员工期待的领导行为



中层管理者：减少控制，加强指导

BRG公司目前中层管理者的主要领导行为

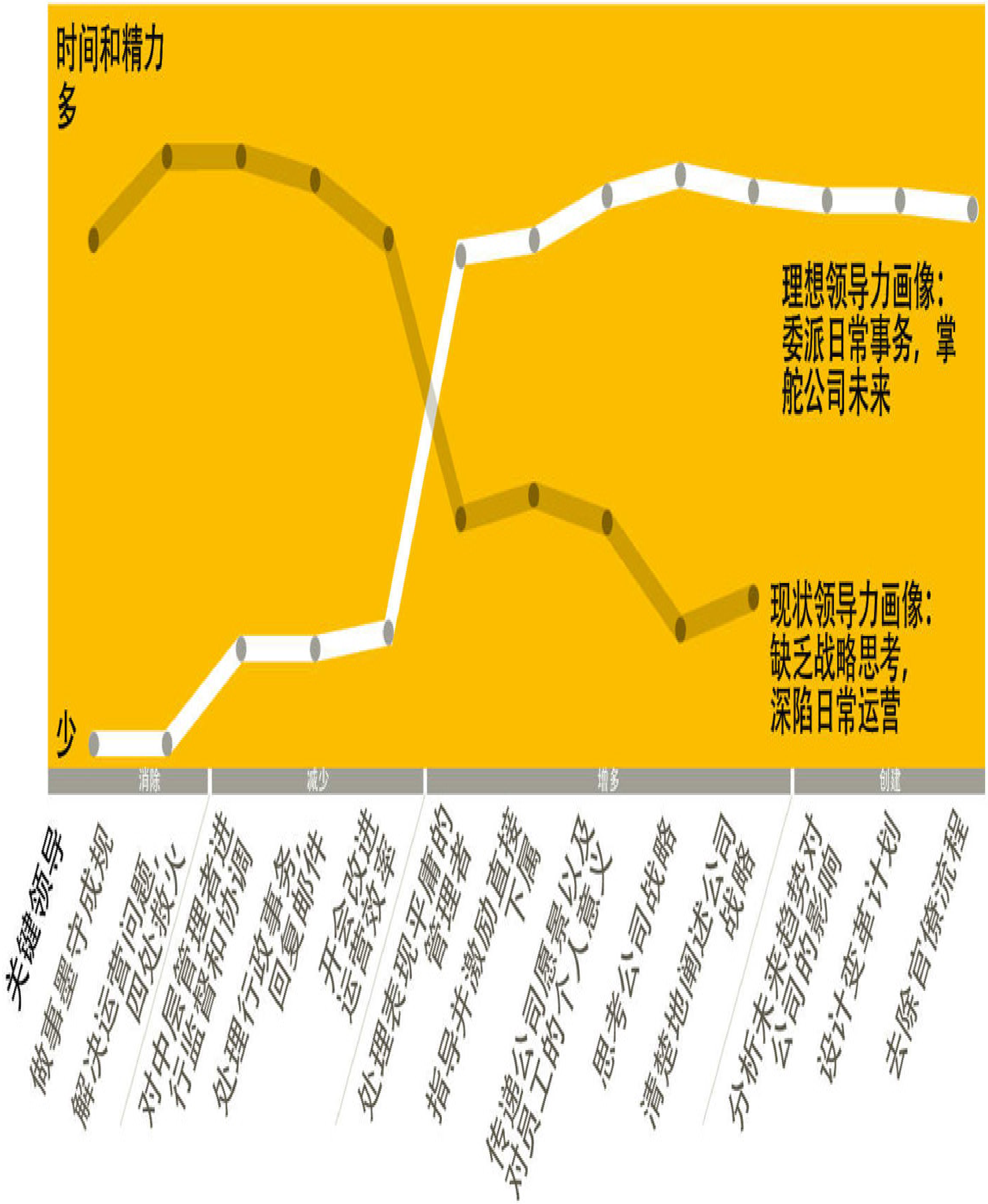
Vs 员工期待的领导行为



高层管理者：从日常运营转向整体战略

BRG公司目前高层管理者的主要领导行为

Vs 员工期待的领导行为


时间和精力
多
少
理想领导力画像：委派日常事务，掌舵公司未来
现状领导力画像：缺乏战略思考，深陷日常运营
消除
减少
增多
创建
关键领导
做事墨守成规
解决运营问题，四处救火
对中层管理者进行监督和协调
处理行政事务，回复邮件
开会改进运营效率
处理表现平庸的管理者
指导并激励直接下属
传递公司愿景以及对员工的宏大意义
思考公司战略
清楚地阐述公司战略
分析未来趋势对公司的影响
设计变革计划
去除官僚流程

（ 返回阅读原文 ）

将公平注入执行

任何变革都会引起质疑，它往往会引起人们恐惧和躲避的心理。蓝海领导力也不例外，但它可以通过公平的执行解决这个问题。蓝海领导力4部曲的基础是公平程序（Fair Process）原则，包括参与、说明和了解预期。这些原则作用非常强大，过去20年我们撰写大量关于公平程序对执行力产生影响的文章（见《知识经济中的公平程序管理》Fair Process: Managing in the Knowledge Economy，《哈佛商业评论》英文版1997年7- 8月刊）。

在发展领导力的情境下应用公平程序，可以增强员工对理想领导力画像的认同感和代入感，建立信任为执行打好基础。这些公平原则以不同形式融入蓝海领导力，以下是最重要的4个方面。

♦ 受员工尊重的高管带头行动。他们的参与决不是走形式。他们亲自进行访谈，制作画布。这些行为可以彰显变革的重要性，各个层级的员工会感到自己被公司重视，高管们则能真正找到改变领导力现状的行动。一位员工说：“管理层总是将变革挂在嘴边，但过不了多久就一切照旧了。开始我以为这个项目与过去失败的变革没什么不同。但当我看到公司德高望重的高管在亲自推动项目，我对自己说，也许这次他们要动真格了。”

♦ 领导者做什么，员工说了算。理想领导力画像直接脱胎于员工的建议，因此人们对这些变革充满信心。此外，员工与领导者的联系变得更加紧密，因为他们也能影响领导行为。有员工曾告诉我们：“管理层宣称，他们会找各级别的员工谈话，了解我们希望领导者该做什么，不该做什么。我才不信，除非他们过来敲我的门。结果他们真的来敲门了。”

♦ 对于最终结果，每个层级的员工都有话语权。三个层级的管理者将投票选出新的领导力画像。尽管最高管理层有最终决定权，他们可以不选得票数最多的画像，但必须向所有参会者进行清晰合理的解释。

有人说：“开始我们担心管理层只是口头敷衍，但看到新的画像采纳了我们的建议，这种担忧云消雾散了，我们意识到自己的声音得到了聆听。”

♦ 能判断结果是否达到预期。领导力画布清楚地指出领导者要作出哪些变革，公司能轻松地监控整个过程。管理者和下属进行月度会议可以帮助公司控制变革的方向。我们发现，这些会议能让领导者们坦诚相待，鼓励他们继续变革，此外还能建立员工对领导者以及变革的信心。通过会议中的反馈，管理者可以掌握他们变革的速度，这是年度评估会议中的一个关键指标。人们对此说道：“通过新旧领导力画像的对比，我们能轻松掌握变革的进展状况。每个人都能看到自己在变革之路上的准确位置。”

公平程序能帮助人们建立信任，从而带来员工的主动配合，这在管理关系中非常关键。信任的重要性对任何在组织中工作过的人都不言而喻。如果你信任上司和流程，那么你就愿意格外努力为团队付出。反之，你充其量在履行劳动合同，将精力耗费在自保和办公室政治中，无心服务客户和创造价值。这不但荒废了你的才华，更让组织业绩受到影响。

造就蓝海领导者

在我们研究过的组织中，我们总会惊叹于人们拥有的才华和能量。不幸的是，这些才华被糟糕的领导力所扼杀同样令我们吃惊。蓝海领导力将终结这种状况。

领导力画布给人们带来一个可信的框架，它直观地指出领导者需要做的改进。与传统自上而下的领导力项目相比，蓝海领导力更注重程序的公平性，这让监管和执行的难度大大降低。此外，管理者不再需要改变本性或打破旧习，只需改变自己的行动，这让他们可以在短时间

内完成领导力转型。蓝海领导力的另一项优势是可扩展性，你不必等待公司的最高管理者率先采取行动。无论级别高低，你都可以通过上述4步来唤醒员工的潜力和激情。

成为蓝海领导者，你准备好了吗?

W.钱·金和勒妮·莫博涅是英士（INSEAD）国际商学院战略和管理学教授，也是英士（INSEAD）国际商学院蓝海战略学院的联合主管。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年5月刊。

蓝海大迁徙：从战略到领导力

——对话W.钱·金&勒妮·莫博涅

熊静如 | 文　李全伟 | 编辑



中国企业员工敬业度只有6%，远低于13%的全球平均水平。在HBR中文版的独家采访中，两位作者认为：这意味着旺盛的需求和巨大的提升空间，中国企业可以通过4部曲发现各级领导力需要改善之处，激发更多员工潜能、改变工作机制、催生骄人业绩。

在中文世界里，蓝海战略可能是被提及频次最多的管理概念。靠蓝海战略这一理论名扬天下的W.钱·金和勒妮·莫博涅却带着蓝海概念进入了管理学界最不"性感"的领导力领域——早在多年前，知名领导力学者罗伯特·戈费（Robert Goffee）就已经在抱怨领导力著作汗牛充栋但却罕有创见。

这次概念迁徙跳出了领导力的研究窠臼，从战略视角对"什么是领导力"给出了全新解答。这套令人耳目一新的重构领导力的方法振奋人心，但它开放参与、赋权员工的形式也让我们怀疑是否适用于亚洲企业。韩国三星公司等级分明，但这正是强执行力的基础；日本7-Eleven赋权基层售货员，但同时需要建立信息和培训支持体系来帮助员工行使权利。蓝海领导力是否会削弱集权领导下的优势？是否对员工能力提出新挑战？W.钱·金和莫博涅在采访中避开了他们进行蓝海领导力实验的企业和我们提及的具体企业名称，对蓝海概念为什么迁移至新的领域、二者之间的关系以及对中国企业的适用性做出了解答。

蓝海战略的概念和框架可以用来创建领导力，有效解放大多数组织中未被发现的人才能量蓝海。

HBR中文版：《蓝海战略》一书曾引起巨大反响，你们因此被视为战略大师。是什么原因让你们开始转而研究领导力？

W.钱·金&莫博涅： 战略和领导力两个领域之间有明显关联——它们都是由领导者主导的。不过，人们通常不会把领导力放在战略领域进行研究，而是把它视为组织行为学领域的话题。

从组织行为学角度看，人们关注点在供应方，往往着重讨论领导者应该成为什么样的人。所以，传统做法考察的是价值、素质、人格特点等因素，大家并不认为有效领导力和组织业绩之间有明确关联。但如果从战略角度看，组织业绩就成了值得关注的焦点。如果我们把领导力视作一种“服务”，组织中的员工可以选择购买或不购买，研究的重点就转移到了需求方，聚焦于领导者怎样做才能激励团队、提升商业表现。也就是说每个领导都有顾客和“非顾客（即不购买你的领导力、工作不投入的员工）”。从这个角度讲，蓝海战略的概念和框架可以用来创建领导力，有效解放大多数组织中未被发现的人才能量蓝海。

HBR中文版： 那么在领导力领域是否也存在相对应的“红海”领导力?

W.钱·金&莫博涅： 虽然我们没有在文章中使用“红海领导力”这一概念，不过，传统领导力的思维特点就是红海思维的特点，即关注供应、聚焦领导者应成为什么样的人、忽视广大“非购买者”的视角。

战略与领导力可齐头并进

HBR中文版： 蓝海战略与蓝海领导力有着相同的逻辑基础，这是否意味着二者可以配套使用?

W.钱·金&莫博涅： 毫无疑问，蓝海战略和蓝海领导力背后有相同的逻辑——以低成本方式产生巨大作用。高效领导力能够直接推动组织战

略目标的实现。的确，如果企业同时采用蓝海领导力和蓝海战略，二者可以互相强化、齐头并进。

HBR中文版： 但是你们在《蓝海战略》一书中已经提到了引爆点领导法（Tipping point leadership），那不就是与蓝海战略配套的领导力吗?

W.钱·金&莫博涅： 引爆点领导法和公平程序一样，是一种变革框架，用于低成本下业绩快速扭转的战略思维。在蓝海战略中，它们为企业建立强大的人员主张(People Proposition)、跨越战略变革中的重大组织障碍提供了具体方案。

而蓝海领导力研究主体是领导力本身，是蓝海战略思维概念和逻辑在领导力领域的应用。蓝海领导力同样也借用了引爆点领导法和公平程序框架。

HBR中文版： 此次发表的文章中使用了化名案例。蓝海领导力理念是否已经在真实企业案例中发挥了作用？实验中有失败的例子吗?

W.钱·金&莫博涅： 过去10年间，我们在不同地区不同行业的企业中开展实验，实验对象都如同文中案例一样应用了蓝海领导力。不过，我们目前还不能披露这些企业的真实名称。实验企业在我们的密切指导下高度投入，确保了蓝海领导力方法被完整应用，因此这些预期实验（Ex-ante Experimentations）的结果都很正面。实验的过程也给我们带来启发。

如今蓝海领导力的方法已经通过《哈佛商业评论》公之于众，我们希望有越来越多的公司，不论来自发达国家还是新兴市场，在企业内实行蓝海领导力。当然，随着应用范围扩大、成功案例增多，相应地也

可能会有企业遭遇曲折坎坷。我们会保持关注，分析更多案例，以期在未来对更多操作过程中的具体问题作出解答。

需管理者主导

HBR中文版： 由于采用战略领域迁移来的关注业绩和市场需求的思维方式，蓝海领导力似乎更适合市场导向的部门。我们有些怀疑，它是否对其他部门同样适用？

W.钱·金&莫博涅： 我们可以肯定地回答：是的。蓝海领导力在不同职能部门之间的运用没有差异。传统领导力开发项目多是泛泛而谈，远离组织现实和绩效目标，聚焦于价值、素质和领导者的特点。这就是为什么我们说要用蓝海领导力紧密联系市场现实，但这并不意味着蓝海领导力只能限定在以市场为导向的部门。

在有产出和业绩目标的组织内，任何一个部门都适用蓝海领导力。因为所有部门的领导都有顾客和潜在顾客。把潜在顾客转变为顾客，激励员工追求卓越、投入工作——无论哪一个职能部门中，要想实现高效领导，这些因素都至关重要。

HBR中文版： 可是，一些与市场联系不甚密切的部门，其员工如何才能依据市场需求定义领导力呢？这是否对团队成员的市场洞察力和分析能力提出了新挑战？

W.钱·金&莫博涅： 我们需要深入讲明的一点是，文章中我们提到了员工定义领导力，但这并不等同于把权限颠倒过来形成“倒金字塔”式的民主结构，相反，它是一个由管理者精心安排、密切指导的分析过程。

蓝海领导力4部曲中，负责对高层、中层和基层管理者进行访问的团队由12- 15名高管组成，他们是来自不同职能部门的优秀领导。然后他们被分成小团队，采访相关的领导力“顾客”，然后进一步处理和分析搜集到的观点，为每个领导层级绘制理想领导力画像。由董事会成员和不同层级的管理者参与投票选定领导力画像。最后这个步骤也是由公司高管依据信息作出的。这一程序收集各个级别员工的观点，然后用客观和科学的方式研究、分析和提炼这些观点。

你会发现，程序本身并没有对单个员工的观点质量设置很高的标准和要求。蓝海领导力程序建立在一个吸纳全体员工观点的系统之上，而这个系统仍然是有由高级管理者驱动和组织的。

中国的蓝海优势

HBR中文版： 在中国，企业领导面临多变的环境和有限资源，有些人认为集权的家长式领导力有助于快速行动。蓝海领导力的这种广泛吸纳观点的系统性做法是否会令企业丧失这样的优势?

W.钱·金&莫博涅： 事实上，当管理层采纳蓝海领导力，着手启动变革时，你说的这种组织文化甚至可能成为优势，确保蓝海领导力过程得到有效执行。

亚洲企业，或者再聚焦一点说“中国企业”，可能会认为家长式领导风格可以通过运用自上而下的力量在短期内实现预期产出，而现实并非如此——盖洛普报告显示，中国员工只有6%的敬业度。这个数字处于全球最低水平。其他亚洲企业也有类似问题，比如韩国和日本。这意味着消极服从并不等于有效执行。敬业度低的企业即使很成功，也有着巨大的提升空间。

构建蓝海领导力让各级别员工广泛参与，得出的观点和评价真实、客观，同时最终决策还是取决于企业高层，不会陷入无休止的讨论和犹豫。同时，蓝海领导力可以帮助企业实现传统方式难以实现的目标，比如在短时间内用低成本、低投入的方式对组织产生重大影响。这对资源受限的新兴市场企业非常适用。

HBR中文版： 采用蓝海领导力时，是应该立即行动、在全公司内定义三个层次的领导力画像、应用蓝海领导力；还是先小规模试点，把对日常运营的危害降到最低？哪种方式更适合中国企业？

W.钱·金&莫博涅： 蓝海领导力的具体应用方式是多样的，这取决于企业面临的具体情况。可扩展性是蓝海领导力的优点之一。你可以在全公司范围、所有层级中开展变革；也可以从一个层级、一个部门，或一个事业部开始，一点点推进。

如果高层领导判断企业不仅急需变革，也需要各层级管理者之间的一致行动和共同信念，他们可以把蓝海领导力4部曲应用到整个公司所有管理层级中；如果员工对变革的支持态度不明确，我建议企业先在某一个管理层级或部门中试点蓝海领导力。

眼见为实，通过实验我们已经亲眼见证蓝海领导力4部曲在实验中激发员工潜能、改变工作机制、催生骄人业绩，当其他人看到公司试点发生如此变化，他们自然会更愿意推行蓝海领导力。企业就可以在时机成熟时把蓝海领导力扩展到其他范围。

HBR中文版： 虽然《蓝海战略》一书出版已近10年，它到现在仍然是中国企业界人士常常提及的概念，你思考过这种盛行背后的原因吗？

这些原因是否对蓝海领导力依然有效?

W.钱·金&莫博涅： 蓝海战略到今天依然盛行，其实它的影响不只在中国，在其他地方也很盛行。这背后有着切实的经济因素。我们《蓝海战略》一书的10周年纪念版本将于2015年年初问世，我们也将在新版书中阐明这些原因。简单来说，中国过去短短数十年经历了快速成长发展，由于中国企业大多采取低成本战略，它们很容易陷入无休止的价格战，利润越来越薄，陷入红海竞争泥潭。随着近年劳动力成本不断上升，中国企业的低成本竞争优势无论在国内还是在国外都越来越微弱，难以为继。这可能就是中国企业领导者热衷蓝海战略的原因。他们希望通过创造新市场空间寻找利润空间，从而走出困境。

在实行蓝海战略的过程中，中国企业将需要更强大的领导力来支撑战略变革。按照盖洛普的研究，中国企业的员工敬业度非常低，而这意味着旺盛的需求和巨大的提升空间。我们认为蓝海领导力会给它们带来切实可行的帮助。

HBR中文版： 蓝海概念已经从战略领域迁移到了领导力领域，你们认为这个概念还有可能扩展到管理学的其他领域吗?

W.钱·金&莫博涅： 当然。这个可能正在变成现实：如今，全球100多个国家的1700多所大学都在教授蓝海战略课程，这些课程涵盖的不只是战略领域，也包括营销和财务。蓝海战略在创业领域的应用也备受瞩目。在2014年4月末，美国总统奥巴马在对马来西亚的正式访问中，会对马来西亚政府创建的蓝海创业项目给予支持。

我们希望看到蓝海战略的概念、思维、框架在越来越多的领域中被研究、实践。2014年5月底，我们的蓝海战略网站将面向中国读者推出中文简体版。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年5月刊。

我们还推荐您阅读《颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

“颠覆性创新”之父

克里斯坦森

我只有一套理论



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00MP29O94

哈佛商业评论 增刊："蓝海"之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00005958-20150428

最后修订：2015年4月28日

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

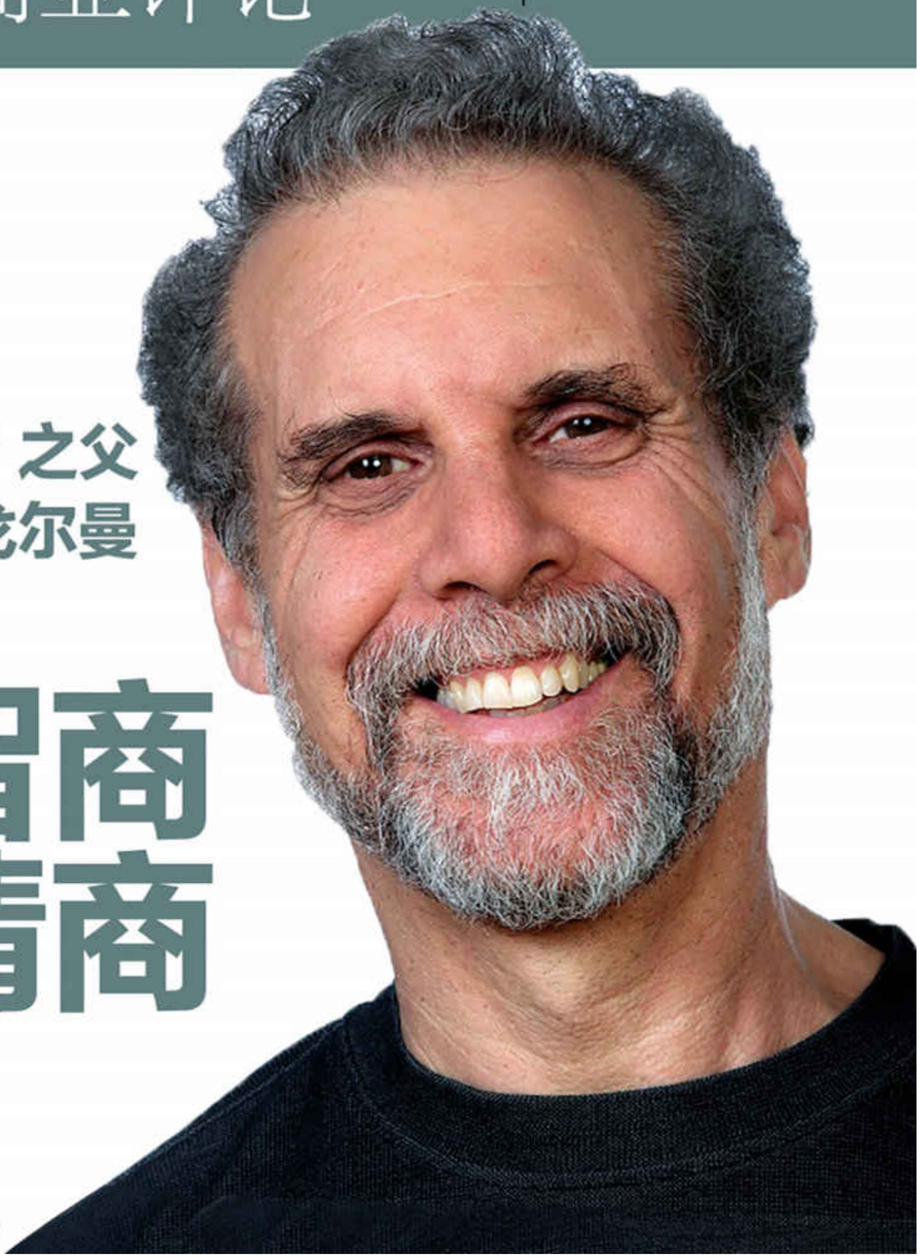
管理大师

情商决定领导力

丹尼尔·戈尔曼：情商之父

专注造就卓越领导

专访戈尔曼：先智商再情商



“情商”之父
丹尼尔·戈尔曼

先智商
再情商

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：“情商”之父丹尼尔·戈尔曼

先智商再情商

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

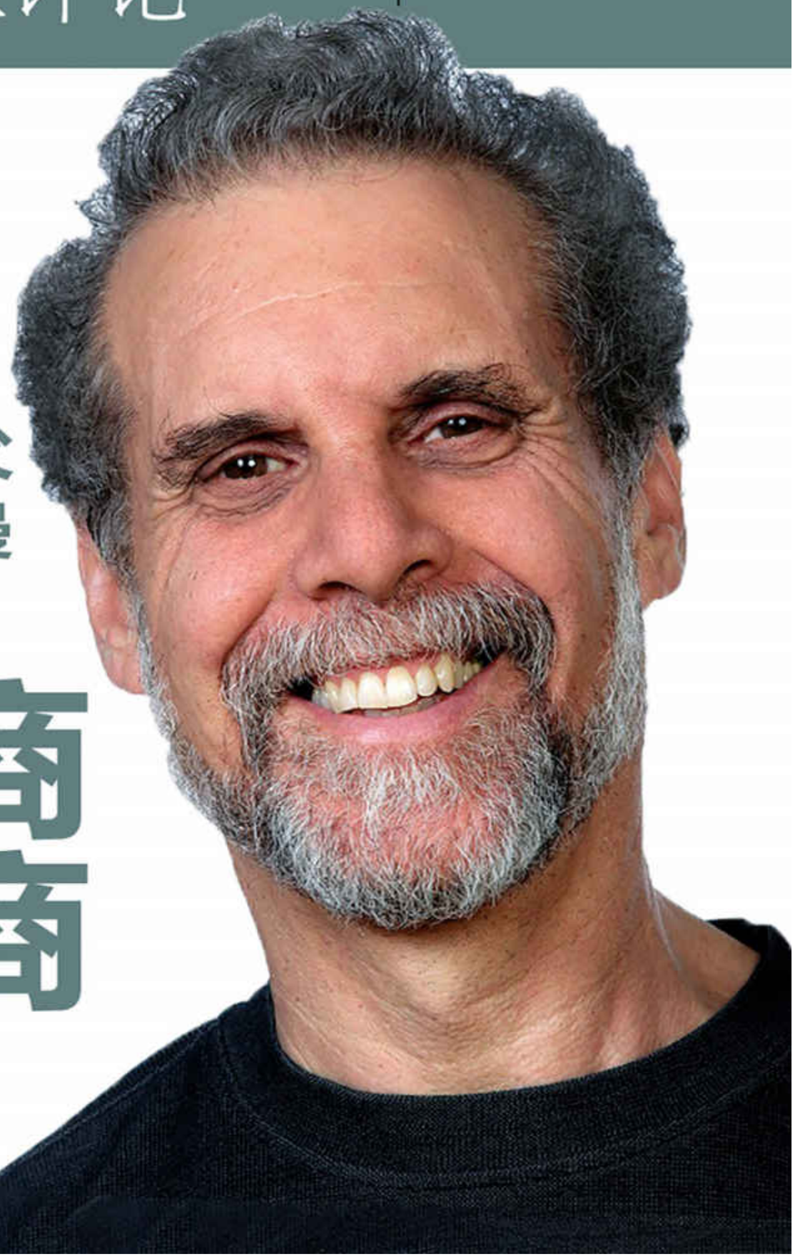
管理大师

情商决定领导力

丹尼尔·戈尔曼：情商之父

专注造就卓越领导

专访戈尔曼：先智商再情商



“情商”之父
丹尼尔·戈尔曼

先智商
再情商

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

增刊：“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

序：从情商到专注力

情商决定领导力

丹尼尔·戈尔曼：情商之父

专注造就卓越领导

专访戈尔曼：先智商再情商

推荐阅读

版权页

哈佛商业评论

增刊：“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

序

从情商到专注力

文丨万艳　《哈佛商业评论》中文版编辑

作为情商之父，丹尼尔·戈尔曼无疑是近几十年中极具影响力的管理思想者之一，是公认的“全球50位管理大师”之一。他是一位杰出的跨界学者，正是他第一次将情绪及其影响力带入管理学领域。在戈尔曼看来，高效的管理者大多拥有高“情商”。所谓情商，是指高度的自我意识，同理心和其他社交技巧。

在管理学界，戈尔曼并非是一位高产的学者。但他所推出的每一篇文章都是上乘之作，能创造出饱受管理界热议的新词。1998年，他在《哈佛商业评论》英文版发表《什么造就了领导者》，令商界、社会和学界都开始谈论“同感”、“自我认知”等词汇。该篇文章后来成为杂志历史上的经典之作。他的《情商》一书也被翻译成40多种语言售出了500万本。在本别册开篇的《丹尼尔·戈尔曼：情商之父》一文中，我们将带你系统性地认识戈尔曼及其研究经历。

如今，戈尔曼的研究早已从早期的情商领域飞跃至从社会人际互动和神经科学角度对领导力的考察。在《情商决定领导力》一文中，戈尔曼详细区分了领导者的6种领导风格：指令型、愿景型、亲和型、民主型、领跑型以及辅导型。他对每一种领导风格都详加阐释，并指出了每种领导风格所适合的具体场合，以及对组织气氛的整体影响。如果你对自己的领导风格不甚了解，欢迎对号入座。

在沉寂多年后，2013年，戈尔曼再次在《哈佛商业评论》上发表《专注造就卓越领导》一文，将他对领导力的分析进一步聚焦到注意力

上，因为他认为"注意力是高效领导力的基础"。在这篇文章中，戈尔曼指出，领导者的首要职责是将注意力放到真正重要的事务上，保持专注是他们的第一要务。根据精神学的研究成果，戈尔曼发现"专注"不仅仅是过滤分散注意力的东西，更是培养对重要事务的洞察意识。管理者要培养三种专注力：对自我的专注。对他人的专注以及对更广阔外部世界的专注。前两者帮助人们培养情商，最后一种专注则帮助人们制定战略、进行创新和管理。

2014年，《哈佛商业评论》中文版对丹尼尔·戈尔曼进行了独家专访。戈尔曼在采访中详细阐释了自己对于领导力的理解，称自己最推崇愿景型领导者，因为他们会清晰地设定目标，清晰地表达想法并作出反馈。谈及中国领导者对于《情商》一书的追捧，戈尔曼表示，中国领导者应该先提高"门槛能力"，也就是智商，然后再讨论锦上添花的情商。他说："在中国，过于强调情商或许可以被理解为：员工需要为了集体利益而压抑个人情绪和自我意识——这并非我的本意。"

成为伟大领导者不仅仅是一种艺术，更是一门科学。我们期待这组文章，能帮你更好地了解自己的领导风格，并掌握一定的领导技巧。

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

情商决定领导力

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）| 文

安健 | 译

如果你问任何一群商务人士这样的问题："那些卓有成效的领导者在做什么？"你会听到五花八门的回答：制定战略、鼓舞士气、设定公司使命或建立企业文化。但如果你问他们："领导者应该做什么？"只要对方略有些职场经验，你就会得到异口同声的回答：领导人惟一的工作是为企业带来业绩。

领导者如何才能带来理想的业绩？应该做什么以及如何做，才能激发出下属的最佳表现？这是长期困扰领导者的谜题。它催生出一个五脏俱全的小产业：数以千计的"领导力专家"以企业高管测试和培训为生。这都是为了培养出能将雄心勃勃的商业目标变成现实的商业领袖，无论这些目标是战略方面的、财务方面的、组织结构方面的，还是三者综合的。

合益集团（Hay）进行了一次研究，从全球范围的2万名高管中随机选出3871位作为样本。这次研究在很大程度上解决了领导力谜题。

此次研究结果显示，这些高管的领导风格主要有六种，每种都源于不同的情商成分。每一种领导风格都会对团队、部门甚至整个公司的工

作氛围产生独特的影响，从而最终影响企业的财务表现。最重要的是，研究显示那些最优秀的高管并不依赖单一的领导风格。在为期一周的观察中，我们发现面对不同情况时，他们分别采取了三种以上的领导风格，并且他们能不留痕迹地进行风格转换。你可以将不同的领导风格想象成高尔夫球手球包中不同的球杆。在一场比赛中，高尔夫选手会根据击球的不同需求选择不同的球杆。有时他们也会深思熟虑，但大多数时候，这种选择自然顺畅。高手能预料到即将到来的挑战，迅速选用正确的球杆，并将其优雅地应用到比赛中。这与那些成功商业领袖的工作方式有异曲同工之妙。

这六种风格是：指令型领导者要求下属立即服从；愿景型领导者强调愿景，带领下属为之而奋斗；亲和型领导者与下属建立情感纽带以及和谐的关系；民主型领导者鼓励员工参与，建立广泛共识；领跑型领导者以身作则，对下属有很高期盼；辅导型领导者侧重为企业未来培养人才。

闭上双眼，你的脑海中肯定会浮现出与这些领导风格一一对应的同事，很可能你自己也采用过至少一种的领导风格。那么本文的研究有何创新之处呢？答案是它阐述了这几种领导风格对员工行动上的影响。第一，它详尽地解释了不同的领导风格如何影响员工的表现和业绩；第二，它为管理者提供一个清晰的指引，告诉他们应该何时转换领导风格。此外，研究还强烈建议领导者灵活地转换他们的领导风格。另外一个新的发现是：每种领导风格都源于不同的情商成分。

衡量领导力的影响

大约十多年前，情商首次与企业的经营表现联系起来。哈佛大学已故著名心理学家——大卫·麦克利兰（David McClelland）发现，那些六项（或以上）关键情商能力都很出色的商业领导者比缺乏这些能力的领

导者业绩更有成效。例如，高情商领导者管理的企业业绩平均超出年收益目标15%到20%；情商较低的领导者管理的企业平均比年收益目标低20%。

我们的研究以一种更加微观的视角来观察领导力、情商、组织气氛和表现之间的关系。合益集团的玛丽·方丹（Mary Fontaine）和露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）带领一支由麦克利兰同事组成的团队，观察了数以千计的高管，记录了他们的特定行为和这些行为对组织气氛产生的影响。例如，他们如何激励直接下属，他们如何引领变革，以及他们如何应对危机。研究的后期，我们辨认出哪些情商能力会驱动六种不同的领导风格。并且测试研究对象的情商能力，如他们在自我控制、社交技能和同理心（Empathy）等方面的得分。

研究小组测试了每位高管对组织气氛的直接影响。组织气氛并不是毫无意义的术语，它最早由心理学家乔治·利特温（George Litwin）和理查德·斯特林格（Richard Stringer）提出，后来麦克利兰和同事又对它进行了改进。他们认为组织气氛指的是影响组织工作环境的六种关键因素，它们是：

灵活性　当员工的创意得到鼓励，没有不必要的条条框框束缚他们的时候。

责任性　当员工感到被授权，对所做的工作有自主的感觉的时候。

工作标准　当员工感到组织强调持续改进和高绩效，并且不容忍低绩效者的时候。

激励性　当员工觉得所获得的激励与绩效挂钩，自己的贡献得到认可和表扬的时候。

明确性　当员工能够明确企业的方向和战略、自己的责任和角色、组织体系和授权等。

团队承诺　当员工感到同事之间互相信任和帮助的时候。

我们发现每种领导风格对组织气氛的每一个关键因素都会产生影响，并且这些影响是可以量化的（见表“领导力风格对组织气氛的影响”）。此外，当我们观察组织气氛对财务指标，如销售额、成本效率和利润率等，我们发现它们之间存在着直接的联系。如果领导人的风格对组织气氛产生了积极的影响，那么该公司的财务指标明显优于那些组织气氛较差的公司。

领导力风格对组织气氛的影响

我们研究了每一种领导风格对组织气氛六个方面的影响。例如，在灵活性这个指标上，指令型与灵活性的相关系数为-0.28，而民主型与之的相关系数为0.28。两种类型的领导风格对灵活性影响力相当，但方向正好相反。

数据显示，愿景型领导风格对组织气氛的正面影响力最大。其次是亲和型、民主型和辅导型。这意味着，没有单独的领导风格能独当一面；所有的领导风格，至少在某个短期阶段内有其用武之地。

	指令型	愿景型	亲和型	民主型	领跑型	辅导型
灵活性	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
责任性	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
工作标准	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
激励性	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
明确性	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
团队承诺	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
对办公室氛围的整体影响	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

双击可看大图

（ 返回阅读原文 ）

六大领导风格

虽然高管的领导风格有六种，但是其中只有四种会对组织气氛和组织业绩带来持续的正面作用。

让我们详细地看看这六种领导风格（见表“六种领导风格一览”）。

六种领导风格一览

我们的研究发现，领导者使用的领导风格有六种，每一种都源于不同的情商成分。下表是对六种领导风格的总结。

	指令型	愿景型	亲和型
领导者的工作方式	要求立即的服从	动员下属向愿景努力工作	建立和谐和情感纽带
一句话描述	“照我说的做”	“跟我来”	“员工优先”
起作用的情商能力	成就导向、主动性、自我控制力	自信、同理心、变革催化能力	同理心、关系建立能力、沟通能力
最合适的运用场合	发生危机时扭转局面 应对问题员工	当组织需要新的愿景 或明确的发展方向时	恢复团队凝聚力；在高压环境下，鼓舞员工士气
对组织气氛的整体影响	负面	正面	正面

	民主型	领跑型	辅导型
领导者的工作方式	通过鼓励参与建立共识	建立很高的业绩标准	为组织未来培养人才
一句话描述	"你的想法是？"	"现在就按照我的方式做"	"试试这个"
起作用的情商能力	合作能力、团队领导力、沟通能力	勤勉、成就导向、主动性	培养他人的能力、同理心、自我认知力
最合适的运用场合	争取员工支持和建立共识；让优秀员工献计献策	领导一支主动性高、专业能力强的队伍，快速地取得业绩	帮助下属提高业绩表现；建设组织长期能力
对组织气氛的整体影响	正面	负面	正面

双击可看大图

（ 返回阅读原文 ）

指令型

不难理解，在所有的领导风格中，指令型的领导风格在大多数情况下会产生最不利的影响。想象一下这种风格对组织气氛的影响，工作中没有任何灵活性，"一言堂"式的决策方式将员工的创新思想扼杀。人们没有被尊重的感觉。此外，这种风格对员工责任性和激励性有严重的打击，造成的后果是：员工不认同公司的目标和价值观，对组织没有忠诚度。

鉴于指令型领导风格的负面影响，你可能会认为这种风格没有存在的价值，但我们的研究发现，在少数极端场合下，这种风格会起到重要的作用。例如当公司急需扭亏为盈，或者面临恶意收购的时候，这些危急情形下，指令型领导风格可以打破过去束缚住公司手脚的条条框

框，鞭策人们采用新的工作方式。这就像地震和火灾过后的紧急动员工作，它要求人们立即的服从。此外，在对付常规方法无法管理的问题员工时，指令型风格也会起作用。但是，如果领导者仅仅依靠这种领导风格，长期以往，领导对员工士气和情感的漠视将会对组织气氛产生毁灭性的打击。

愿景型

数据显示，愿景型是六种风格中最有效的，对组织气氛的每一方面都会起到正面的作用。以明确性为例，愿景型领导是有远见的人，他让员工清楚地知道自己的工作是组织愿景目标的一部分，从而激励员工。在灵活性上，愿景型领导强调最终的目标，他们不会过问员工如何达到这些目标，给员工充分发挥潜力的空间。

由于这种风格的正面影响，它几乎适用于所有的商业环境。在企业失去发展方向时，这种风格尤为有效，一位愿景型领导可以为公司描绘新的航向，给员工带来全新的长期愿景。

虽然这种风格能力强大，但它并不是万能的。当领导人面对一群经验更加丰富的专家和同事时，他可能会被认为是自高自大，只会纸上谈兵。

亲和型

亲和型领导以员工为中心，认为个人和感情比任务和目标更重要。这样的领导风格对沟通有极大的促进作用，从而提高组织的灵活性，员工和领导像朋友一样相处，相互信任。这种轻松的组织气氛下，员工

会尝试一些革新性的想法和冒险行为。在激励性上，亲和型领导从不吝啬表扬之词。此外，他们还会增加员工的归属感。

尽管亲和型领导风格好处颇多，但领导人不宜单独使用。一味进行表扬会使糟糕表现无法得到纠正，员工会认为平庸的表现也可以被接受。此外，亲和型领导很少指导下属进行改进，在遇到复杂问题时，员工很容易迷失方向。因此，我们发现许多亲和型领导人常常将愿景型和亲和型结合起来。他们为公司设定愿景和目标，制定标准；同时他们关心下属，注意对他们进行培养。这样的领导方式才能更加有效。

民主型

民主型的领导人会花时间了解下属的想法和意见。他们让员工亲自参与工作目标和评估标准的制定，可以增加灵活性和责任性，因为目标和标准与员工的利益息息相关，所以依据自己的能力提出契合实际的意见。此外，通过倾听员工建议，领导人可以知道如何使员工保持高昂的士气。

然而，民主型领导风格也有其短板，这也是为什么它对组织气氛的正面影响没有其他几种领导风格强。例如，民主型风格的领导会要求下属进行无休止的会议，不厌其烦的交换看法，导致达成共识变得遥遥无期。这会让员工感到迷惑不解，失去前进方向，有时甚至会加剧矛盾和冲突。

这种风格效用最大的情景是，当领导人自己无法确定组织最佳发展方向，需要优秀员工出谋划策时。即使领导者拥有一个十分远大的目标，这种风格也能帮助领导者集思广益，找到创新的方法来实现公司愿景。

当然，当员工能力不足或信息不畅的情况下，民主型领导风格的作用会大打折扣。此外，在面临危机时，寻求大多数人的共识显然也是不合时宜的。

领跑型

和指令型领导风格一样，领跑型领导风格也有它的一席之地，但是它不宜被过多地使用。这个发现和我们的预期大相径庭。毕竟，这种风格的一些特点听起来让人肃然起敬。领跑型领导者会制定极高的业绩标准，而且总是以身作则。他们沉迷于工作的质量和速度，同时要求周围其他同事像他们一样。他们能迅速地发现工作表现较差的员工，并要求他们改进。如果仍不能满足他们的要求，他们就会用合格的人才取而代之。因此，你可能认为这种风格应该会提升组织的业绩，但事实并非如此。

实际上，领跑型领导风格会毁坏组织气氛。面对领跑型领导的高标准和严要求，很多员工会感到吃不消，他们的士气会严重受挫。领跑型领导人自己可能了解工作的指导原则，但是他们从不清楚地说出来，希望下属自己领会。他们有时甚至会认为："如果用我来告诉你，那你就不称职。"因此很多下属苦于揣摩领导的心思，无心做好工作。此外，人们会觉得领导并不信任他们工作的方式和承担责任的能力，因此，灵活性和责任性会严重受损。

尽管有上述缺陷，但领跑型领导风格并非一无是处。如果组织中的成员都充满工作激情，能力优秀，几乎不需要任何指导和协作，那么领跑型领导风格能够起到正面的作用。例如，对于技术高超并擅长自我激励的专业人士，如研发小组或法律小组，领跑型风格常常会起到意想不到的效果——在这种领导人的带领下，下属总能按时甚至提前完成工作。但和其他领导风格一样，这种领导风格也不宜单独使用。

辅导型

我们的研究显示，辅导型风格在六种领导风格中使用频率最低。很多领导者告诉我们，在当今高压的经济环境下，他们没有时间指导和培养员工，因为这样的工作见效慢，而且乏味枯燥。他们不知道在第一轮辅导过后，接下来的辅导工作基本不需要额外的时间。那些忽略这种风格的领导人与一种强有力的管理工具擦肩而过。这种风格对组织气氛和绩效有着强大的正面作用。

必须承认，辅导型风格对组织业绩的影响是一个悖论，因为它专注于人才发展，而不是立即的工作成果。即便如此，辅导型风格也会提高组织的业绩表现。因为辅导型领导会与员工持续不断地进行沟通，而沟通有利于改进组织气氛的各个方面。以灵活性为例，如果下属感到上司关心他的工作，他就会大胆地进行尝试，因为领导会及时地给予建设性的反馈。同样，频繁的沟通让员工更清楚领导对他们的期望，也知道如何将自己工作融入到组织的目标和战略中，从而提高了组织气氛的明确性。

辅导型领导风格适用于多种商业环境，但只有在下属欣然接受辅导的情况下才最有效。让员工发现自己的不足之处并希望对此进行改进的时候，这种风格将起到最大的作用。总之，只有当下属心甘情愿地接受辅导时，这种风格才能发挥其最大功效。

与此相反，当员工处于种种原因拒绝学习或进行变革时，领导采用这种风格无异于对牛弹琴。此外，如果领导缺乏辅导能力，采用这种风格往往会适得其反。实际上，很多管理者都不善于辅导下属，尤其不懂得如何利用持续不断的反馈激励员工，消除他们的畏惧和冷漠。有些公司已经意识到这种风格的正面影响，并尝试使这种风格成为组织的核心竞争力之一。但很多公司还未有效地利用这种领导风格。

领导者需要更多风格

包括本文在内的许多研究都显示：领导者采用的领导风格越多，组织的业绩就会更好。掌握四种或以上的领导风格，特别是愿景型、民主型、亲和型和辅导型四种风格的领导者，能打造最好的组织气氛和公司业绩。最有成效的领导者能根据不同的需要灵活地转换领导风格。虽然这听起来很难，但不管在大公司还是小型的创业公司，我们发现这样的领导者多得超出你的预料。有些人依靠经验，而有些人则依靠直觉。

这些领导者并不是机械地将不同的领导风格与不同的工作环境对号入座。他们非常灵活，能够敏感地觉察出自己对他人的影响，不着痕迹地转换领导风格以取得最好的效果。例如，当他们与一个极具天赋但表现欠佳的员工谈话时，在几分钟之内，他们就能判断出不近人情、独断专行的上司影响了这位员工的士气。于是，他们就知道该员工需要鼓励，需要承认他的价值。或者领导者会询问他的梦想和志向，设法让他的工作变得更具挑战性。但有时，领导者发现员工的问题源于自身，这时他们就会向员工下最后通牒：要么改进，要么走人。

扩展你的武器库

当然，很少有人能集六种领导风格于一身。而能够把握时机，对这些领导风格运用得当的领导者更是少之又少。实际上，当我们的研究结果发布给很多组织的时候，最普遍的回应是："我只有两种领导风格"或"我不可能每种风格都用，这看起来太做作。"

这样的感想是可以理解的，而且在很多情况下，解决问题的方法很简单，领导者可以建立一个领导团队，召集的团队成员拥有领导者缺乏的领导风格。

此外，还有一种我更加推崇的方法——让领导者自己扩充领导风格。要做到这一点，领导者需要了解自己缺乏的领导风格由哪些情商成分组成。这样他们就能有针对性地提高自己情商的某些方面。

例如，亲和型领导在同理心、建立关系和沟通三个情商方面的能力较强。同理心指的是察觉人们当下感受的能力。同理心强可以让领导者以一种能产生共鸣的方式回应下属，从而建立融洽的关系。此外，亲和型领导者在拓展新亲和、了解个人情况和建立感情纽带方面显得游刃有余。最后，出色的关系型领导者深谙人际交流的艺术，尤其擅长在恰当的时候说恰当的话或做出具有象征意义的姿态。

因此，如果你的领导风格主要是领跑型，你希望更多地使用亲和型风格，那你需要提高自己的同理心。或许你还需要加强建立关系以及有效沟通的能力。如果你是一位愿景型的领导者，想要变得更加民主，那么你需要提高合作与沟通的能力。这样的建议看起来有点像在喊口号，但是通过练习提高情商能力是完全可能的。

科学高于艺术

领导力和为人父母一样，永远不可能成为一门精确的科学。但它也不是一个看不见、摸不着的谜题。近年来，研究已经帮助父母们了解遗传、心理和行为对子女教育的影响。同样，我们的新研究也能帮助领导者们搞清有效的领导所需的素质，并且告诉他们如何实现有效的领导。

当今的商业环境正处于不断变化之中，领导者也必须随机应变。每小时、每天甚至每周，领导者必须像高尔夫球专业选手那样，在正确的时间，以正确的方式，使用正确的领导力风格。而带来的回报就是公司优异的业绩。



丹尼尔·戈尔曼，哈佛大学心理学博士，20世纪80年代获得心理学终生成就奖，并曾两次获得普利策奖提名。著有《情商》一书，被誉为情商之父。

本文有删节，原文见《哈佛商业评论》英文版2000年3月刊， *Leadership That Gets Results*

本文原载于《哈佛商业评论》2012年10月刊。

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

丹尼尔·戈尔曼：情商之父

陈晨 | 文

被誉为“情商之父”。曾就职于《今日心理学》（Psychology Today）杂志，后任《纽约时报》（New York Times）专栏作者，主要写作领域为心理学和大脑科学。丹尼尔·戈尔曼是美国科学促进会（American Association for the Advancement of Science）成员。他曾四度荣获美国心理协会（APA）最高荣誉奖项，20世纪80年代即获得心理学终生成就奖，并曾两次获得普利策奖提名。他提出了社会智力（Social Intelligence）这一概念，并著有《社会智力：人类关系的新科学》、《情商》（EQ）等著作。

情商（Emotional Intelligence）成为众所周知的词汇，要感谢当年在管理学界掀起学术风暴的心理学家丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）。首先将“情商”这个概念带入大众视线的是他，首先将情商应用于商业领域的人也是他。作为情商之父，丹尼尔·戈尔曼无疑是近几十年中极具影响力的管理思想者之一。

丹尼尔·戈尔曼出生于美国加州一个犹太知识分子家庭，本科就读于加州大学伯克利分校（University of California at Berkeley），后在哈佛大学师从大卫·麦克利兰（David C. McClelland）攻读心理学博士。毕业

后，戈尔曼因为导师推荐就职于《今日心理学》（*Psychology Today*）杂志，不久成为《纽约时报》（*New York Times*）的专栏作者，从此开始了他长期的记者和专栏作家工作。他的主要写作领域为心理学和大脑科学。

在戈尔曼之前，人们对领导力的认识更多局限于传统智商或专业技能。戈尔曼第一次将情绪及其影响力带入管理学领域，根据他的研究，真正区别出色管理者的因素不是智商和认知能力，而是觉察和认识自我情绪，并在此基础上进行思考和行为的能力——情商。情商包括情绪的自我认知，自我管理，自我激励，同理心，和社交能力。这五种因素互相综合，形成决定高效领导力的核心内容。

在领导力方面，戈尔曼还合作著有《第一领导力：学习情商领导》（*Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*）。在这部书中，戈尔曼与其他著者一起从情绪科学的角度提出成功管理的五步法：思考我想要成为的人，我现在是怎样的人，如何从现实自我变成理想自我，怎样保证改变的稳定性及哪些人能帮助我实现这种改变。这种情绪领导力（Emotional Leadership）的说法是戈尔曼早期情商理论的衍生，它进一步将心理学和组织行为学的研究带入商业管理领域。

近年来，戈尔曼在管理领域的新贡献是社会智力（Social Intelligence）这一概念，并著有《社会智力：人类关系的新科学》（*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*）一书。

根据戈尔曼的研究，高效的领导并不是对情景的简单处理，甚至也不是对社交技巧的掌握，而是通过营造的积极情绪和周围人的合作关系得以实现。这种社会智力是基于个体心理学和神经回路而提出的一种全新理论，主要用以衡量领导者的人际互动能力。

在参考情商的五个衡量标准后，社会智力分别通过共情（Empathy）、协调（Attunement）、组织敏感性（Organizational

awareness）、影响力（Influence）、培养他人（Developing others）、启发（Inspiration）和团队合作（Teamwork）考察领导力的组成。

共情包括领导者是否善于理解身边人的处境，并能敏锐觉察到对方的需求。协调指的是领导者是否具备倾听和情绪感受力，并能即时与他人的情绪保持一致。组织敏感性包括领导者对所在组织文化和核心价值的认同。影响力指的是领导者是否可以通过积极的对话和换位思考说服和影响他人，并获得关键人物的支持。培养他人包括领导者是否愿意花时间和精力培养他人，并给予员工有用的职业发展建议。启发指的是领导者对员工所提供的富有启迪性的愿景和启示。最后，团队合作包括领导者的团队带领和激励能力。

可以说，戈尔曼今天的理论已从早期标新立异的情商飞跃至今天从社会人际互动和神经科学的角度对领导力的考察。他大胆将神经科学引入管理领域，对管理学和心理学及神经科学的跨学科研究有着重要的建树。

目前，戈尔曼是新泽西州大学应用在专业心理系组织情商研究协会主席（Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations），并仍活跃在心理学与领导力研究的前沿。未来十年，他是否会再次掀起神经科学和管理学的学术风暴，我们拭目以待。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年2月刊。

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

专注造就卓越领导

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）| 文

陈晨 | 译　时青靖 | 校

专注于自己、他人和更广阔的外部世界，是每个领导者都应不断砥砺的三种注意力。因为缺乏对自身的关注会让你丧失方向感，缺乏对他人的关注会让你变得迟钝，缺乏对外部世界的关注会让你产生盲区。

领导力的一项首要任务是指引团队的注意力。为此，领导者必须学习提高自身的注意力。

专注通常指的是一个人能排除外在干扰，将注意力聚焦于一件事情上。但大量最新的神经科学研究表明，我们在关注事物时，领域多样，目的不同，所使用的神经路径也各有差异，其中一些相互协调，一些则相互排斥。

注意力有三种类型，分别是专注于“自己”、“他人”和“更广的外部世界”。这种分类为很多领导力技能的实践带来了新的启发。关注自我，

并积极地关注他人是造就情商的主要因素。关注更广的外部世界有助于领导者提高制定战略、创新、和组织管理方面的能力。

每个领导者都应不断砥砺这三种注意力并从中找到平衡，因为缺乏对自身的关注会让你丧失方向感，缺乏对他人的关注会让你变得迟钝，缺乏对外部世界的关注会让你产生盲区。

专注于自己

情商始于自我意识，即倾听来自你内心的声音。关注内在声音的领导者能更好地做出决策，更深地认识自己。但是如何才能做到这点呢？通过探究如何关注自己，我们可以将这个抽象概念变得具体化。

自我意识。倾听内在声音是指留意身体所发出的生理信号。监控这些细微信号的是大脑岛叶，其位于大脑前额叶皮质的后部。当你将注意力集中于身体的某个部位时，岛叶对该部位的敏感度就会增强。如果你把注意力转移到你的心跳上，岛叶会激活对应神经回路中的神经元。实际上，一个人对自身心跳的意识程度已经成为衡量自我意识的标准指标。

人的直觉来自岛叶和杏仁核所发出的信号，用南加州大学神经学教授安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）的话说，这些信号是“躯体标记”（Somatic Markers），它们能帮助你“感觉”事情是否正确。通过把注意力导向更好的选择，躯体标记能简化我们的决策过程。直觉并非万无一失，想想你多少次出门后怀疑没关炉子就知道了。因此，我们对直觉的认识越完整，就越能更好地运用直觉（见后文《你只想扫一眼这条边栏？》）。

英国的一项研究能为此提供佐证，研究人员对来自伦敦四家投资银行的118名专业商务人士与10名高管进行了面试。结果发现，最出色的商

务人士（年平均收入为50万英镑）既不会完全依靠分析，也不会完全相信直觉。他们能完全认识自己的情绪，并由此推断自己的直觉是否可信。当遭受损失时，他们能及时地觉察内心的焦虑，在随后的行动上更为谨慎，并相应减少冒风险的次数。与此相反，最逊色的商务人士（年平均收入仅为10万英镑）往往对内心的焦灼浑然不觉，完全靠着直觉一路猛冲。因为无视身体发出的内在信号，他们会错信直觉。

你只想扫一眼这条边栏?

你是否很快就会忘记人家刚对你说过的话？今天早上你是在自动导航帮助下驱车来上班的吗？在午饭时间，你是否更多关注的是你的智能手机而不是和你一起吃饭的同伴？

类似身体肌肉，注意力是一种心理层面的肌肉，需要恰当的运动才能变得更强健。刻意集中注意力的过程很简单：当你开始走神时，及时发现这种倾向并将注意力重新转回需要关注的焦点，然后尽可能努力保持这种状态。这基本上是所有冥想训练都包含的基本练习。冥想能够让你安神、减压，并让你变得更加专注。

一款被称为“Tenacity”的视频游戏也能起到类似的效果。这款游戏的开发者是来自威斯康星大学的神经学家和一个设计团队，游戏预计在2014年面市。在游戏中，你将进行一次休闲旅行，随机穿越不同的场景，从荒芜的大漠到升入空中的幻想扶梯。初级玩家需要在每次呼气后，用一根手指轻击iPad屏幕，接下来的挑战是你需要在每五次呼吸后，用两根手指轻击屏幕。随着难度的加强，你会碰到更多的干扰，例如你的眼前会出现一架直升机、一架飞机突然开始翻转，或一群小鸟莫名其妙地从天空中掠过。

当玩家关注自身的呼吸节奏时，他们的选择性注意力将得到加强，这突出表现为一种冷静的专注，其与冥想的效果如出一辙。基于这种联系，斯坦福大学平静技术实验室（Calming Technology

Lab）正在研发一些放松仪器，例如可以监控呼吸频率的腰带。当堆成山的邮件让你感觉即将患上“邮件窒息症”时（E-mail Apnea，由咨询顾问琳达·斯通提出，指的是人们在面对应接不暇的电邮信息，会因为压力暂时屏住呼吸或出现呼吸急促现象——译者注），一款iPhone app或许能帮助你进行深呼吸，让你的头脑冷静下来。

（返回阅读原文）

聚焦于当下的身体感知是自我意识的主要构成要素，但卓越的领导力还包括另一项重要因素，即你能否从自己的过往经历中发现真正的自我。

真实感指的是你无论在人前还是独处时，都能保持同一个样子。这意味着你需要知道别人如何看待你，特别是那些你所看重的人的想法，而且他们愿意与你诚恳交流这些想法。“开放意识”（Open Awareness）是一种大有裨益的注意力，它指的是你能够广泛地注意到周遭发生的事，但并不沉溺其中或者被细节牵着鼻子走。在运用开放意识的时候，我们不会对身边正在发生的事情做任何评判、批评或抵制，只是单纯地感知一切。

总爱发表意见，不太喜好聆听的领导者可能会觉得保持开放意识并不容易。通常，缺乏开放意识的典型表现是你会被一些不愉快的细节弄得烦躁不安，例如，携带随身行李慢吞吞通过机场安检的旅客可能令你心生厌烦。保持开放意识的人虽然能注意到这些人，但不会受其干扰，而且他们能注意到更多正在发生的事情。（见后文《扩展你的注意力》）。

当然，就算你愿意倾听，也不代表人们一定会与你分享他们的想法。遗憾的是，在生活中我们很少能有机会听到真心的反馈，对晋升到一

定职位的高管而言，这样的可能性将更低。这大概是比尔·乔治（Bill George，哈佛商学院教授，美敦力公司前CEO，曾将美敦力市值由11亿美元提升至600亿美元——译者注）在哈佛商学院的课程《真实领导力》大受欢迎的原因，其选修人数常常爆满；在课上，他发起了“真北小组”（True North Groups），帮助人们提升这一领域的自我意识。

“真北小组”成立的理念前提是一个人对自己的认识首先源于自我揭露（任何人都可以自发组建“真北小组”）。因此，小组鼓励人们进行坦诚和亲密的对话。“这是个很安全的地方，”乔治解释道，“人们能够彼此交流他们在其他场合无法触及的话题，好些事儿他们甚至和最亲的家人也不会说。”这么做有什么好处呢？根据乔治的说法，人们“只有在把自己的故事告诉他们信任的对象之后，才可能知道自己是谁”。通过对比最信赖的同事给我们的反馈和我们的自我印象，我们能够从外部检测“自我”是否真实。

自我控制。人们努力把注意力放在希望聚焦的事物上，并尽量排除干扰的行为，在学术上被称为“认知控制”（Cognitive Control）。通俗的说，就是“意志力”。它是大脑的执行功能之一，由前额叶皮质负责。

认知控制能够帮助高管在追逐目标的过程中，克服各种干扰与挫折。这种神经回路不仅能帮助你聚精会神地追逐目标，也能驾驭你出现的各种乱七八糟的情绪。认知控制能力良好的人，既能带领团队在危机中保持冷静，也能在遭遇失败时迅速重振旗鼓。

长达数十年的研究证明，意志力是决定领导力成败的一个关键要素。其中，最有说服力的一项研究是在新西兰达尼丁（Dunedin）进行的心理学实验。研究人员对出生于上世纪70年代的1037名同龄儿童做了长期的纵向研究。这些儿童在几年时间内先后进行了一系列与意志力有关的测试，包括瓦尔特·米舍尔（Walter Mischel）著名的“棉花糖实验”——他们需要在立即吃一粒棉花糖和等待15分钟后吃两粒棉花糖之间进行选择。在米舍尔的试验中，大约1/3的儿童选择了立即享用棉花

糖，另外1/3的儿童稍微等待了片刻，还有1/3的儿童等待了整整一刻钟。

多年后，当这些孩子已经年过30，研究者成功追踪到了其中4%的人群，结果发现，当年凭借认知控制力等待时间最长的儿童，其成年后，无论在生活的健康程度、经济能力还是遵纪守法方面，都明显比那些迫不及待享用棉花糖的孩子表现得更好。事实上，数据分析显示，一个人在儿童时期的自我控制能力远比智商、社会地位或家庭环境更能准确地预测其成年后的经济能力。

米舍尔说，专注力是导致意志力强弱的关键。在克制自我与满足自我的拉锯战中，存在三种不同的认知控制能力：你需要把眼睛从吸引你的物体移开、抵制各种可能被它重新吸引的诱惑，并将注意力放在未来和想象实现目标后将出现的美好感觉上。或许，达尼丁的一些实验对象还没有真正成熟，心理上还是个孩子，但这种情况可以被改善，因为通过训练，人的专注能力是能够得到提高的（见后文《学习自我克制》）。

扩展你的注意力

照相机镜头既能聚焦于一点，也可以被拉成广角，同样地，你也能选择将自己的注意力集中于一点或延伸于更广的事物上。

测量开放意识的方法之一是向人们展示一串数字和字母，例如S、K、O、E、4、R、T、2、H、P，然后观察人们的注意对象。很多人在扫视这串信息时都能发现第一个数字“4”，随后注意力就开始模糊；但是，保持开放意识的人可以发现信息串中的第二个数字。

提高开放意识需要领导者做出近乎背离自然习惯的努力：不试图控制局面、不发表任何观点，也不评判他人，至少在某些场合如

此。这种改变，与其说是刻意而为，不如说是态度上的调整。

积极的思考的正能量能帮助你实现这种调整，因为悲观情绪会限制我们的注意力，而乐观的情绪则能扩展我们的注意范围，并提高我们对新鲜事物和未知领域的接受能力。调动积极情绪的方法很简单，你只需要问一下自己这个问题：“如果万事诸顺，接下来的十年我会过得怎么样？”这一招特别管用。根据威斯康星大学神经学家理查德·戴维森（Richard Davidson）的研究，当一个人处于积极情绪的时候，大脑的左前额叶皮质将变得很活跃。这一区域的神经回路能让我们产生一种在实现长远目标后的自我成就感。“探讨有意义的目标和梦想能让你的大脑更愿意接受新鲜事物，”凯斯西储大学心理学家理查德·博亚齐斯（Richard Boyatzis）说：“但讨论如何解决自身问题会让你情绪低落……负面的思考方式能让你活下来，但积极的思维能让你活出精彩。”

（返回阅读原文）

学习自我克制

这个测试被称作“侧抑制任务（Eriksen Flanker Task）”，测量的是你对干扰物的抵制能力。在实验条件下，研究人员能检测出人们在给出回答时千分之一秒的区别。一个人的认知控制能力越强，就越不容易受到干扰物的影响。

- >- >- ><- <-

- ><- <- <- <-

- >- ><- - >- >

提高认知控制的干预机制可以很简单，例如“击鼓传花”或“红灯停”之类的游戏，其中你需要根据提示及时停止动作。研究显示，

越擅长玩抢椅子游戏的儿童，其负责认知控制的大脑前额叶皮质就越发达。

类似的还有为提高全美中小学生认知控能力而使用的“社交情绪学习”（SEL, Social Emotional Learning），其中，当孩子遇到困难时，老师会给他们一个交通信号灯。红灯的意思是停住、静一静、考虑清楚再行动。黄灯的意思是慢一点，想想可能的解决方法。绿灯的意思是开始解决问题，看看设想的方法是否奏效。这种思考方式能让儿童从由杏仁核控制的直觉冲动状态转换为由前额叶控制的克制性行为模式。

对成年人而言，进行类似的神经回路运动也为时不晚。每天进行几次冥想，其效果与音乐椅或社交情绪学习无异。在练习时，你需要把注意力放到自己呼吸上，任由自己的想法和感觉漫游，但不受其牵制。一旦开始走神，你只需要把注意力重新调回至你的呼吸。这听上去极其简单，但坚持10分钟，你会发现实现这种聚精会神，需要一个练习过程。

（返回阅读原文）

专注于他人

专注于他人是产生同理心和建立人际关系的基石，也是情商概念的后两个重要要素。“注意力”的英文源于拉丁语attendere，意为“指向”（To Reach Toward）。用这个语义来解释对他人的专注再合适不过。

善于关注他人的高管很容易在人群中被辨认出来——他们能够发现共通点，其意见在团队中举足轻重，人们竞相希望与他们共事。无论在组织或社会中的实际头衔如何，他们都是天生的领导者。

同理心三要素。我们常常把同理心视为一种单一的要素，但领导者在运用同理心时，其实同时展现了三种同理心，每种类型都对高效领导力发挥着至关重要的作用：

• 认知同理心（Cognitive Empathy），即理解他人处境的能力。

• 情绪同理心（Emotional Empathy），即感受他人情感的能力。

• 同理心关怀（Empathic Concern），即明白他人需求的能力。

"认知同理心"能帮助领导者很好地表达他们的意图，这将激发出直接下属的最佳表现。有悖常理的地方是，认知同理心要求领导者对情绪进行思考，而不是直接感受这些情绪。

好奇心是培养认知同理心的沃土。正如一位富有认知同理心、事业成功的高管所言，"我总是对身边的事物和人充满了好奇，我想知道人们为什么会这么想、这么做，哪些方法对他们有效、哪些方法无效。"认知同理心也是自我意识的一种向外的延伸。当我们将注意力转向他人的时候，执行回路会将我们运用于自我觉察和情绪监控的模式延伸到其他人身上。

"情绪同理心"能帮助管理者进行高效的辅导、管理客户并读懂团队的团体动力。（Group Dynamics，团体动力学由社会心理学家勒温提出，他指出群体不是个体的简单集合，而是一个动力整体，群体是个体的共同体。——译者注）这种同理心与位于大脑皮质下部的杏仁核、下丘脑、海马体和眼窝前额皮质的进化功能有关，这些结构能让我们在没有时间进行深度思考的时候，快速觉察出情绪与感受。我们的身体能够呼应他人的情绪感受——我正切身体会到你的痛苦，当你娓娓道来你的故事的时候，我和你的大脑模式形成了一种呼应。正如德国莱比锡马克斯普朗克人类认知与脑科学研究所（Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences）社会神经科学部门负责人塔尼亚·辛格（Tania Singer）所说，"你要像理解自己的情绪那

样，去理解他人的情绪。”情绪同理心需要你同时使用两种注意力：一是能够意识到你对他人情绪产生的回应；二是能够运用开放意识接收对方的面部表情、声音和其他外部情绪信号（见后文《什么时候需要学习同理心》）。

“同理心关怀”和情绪同理心紧密相连，这种关怀不仅能帮你察觉出他人的情绪，而且能让你知道对方想要从你这里获取怎样的帮助。这正是你在医生、配偶，甚至老板身上希望得到的关怀。负责同理心关怀的神经回路起源于父母对下一代的关注。当一个招人喜爱的婴孩被抱进房间时，如果观察人们眼睛的移动方向，你将发现哺乳动物特有的大脑运行模式已经盛装登场。

根据神经学理论的一种解释，这种反应来自大脑的两种物质：负责发现危险的杏仁核和释放催产素的前额叶皮质，后者是一种关系哺育的化学物质。这说明同理心关怀是一把双刃剑：我们将本能感觉到他人的痛苦，有如自己在亲身承受；但是否满足对方的需求则取决于对方在我们心中的分量。

在这种本能和价值权衡中寻找平衡点有着重要的意义。同情心太重可能让你负重累累，在专业救助人士身上，这常常表现为“同情心疲劳”（Compassion Fatigue）；对高管而言，这可能表现为一种对身边的人和环境失去控制的分离焦虑。但那些为保护自己而树立起情感屏障的人则会丧失同理心。同理心关怀要求我们既能面对因同情他人产生的痛苦情绪，又能泰然处之，不被这些情绪支配（见后文《什么时候需要控制同理心》）。

不仅如此，一些研究显示，同理心关怀在道德判断中也扮演着重要角色。在实验中，研究人员对一些志愿者的脑部进行了扫描，结果显示，当志愿者听到和他人身体痛苦有关的描述时，他们脑部负责疼痛体验的神经回路会被立即激活；但当他们听到有关他人心理痛苦的描述上，其负责同理心关怀和同情心的神经回路在被激活时就比较慢。

对事物进行心理学和道德层面的判断需要更长的时间。因此，我们的专注度越差，就越难对他人产生细致入微的同情心和同理心。

什么时候需要学习同理心

情绪同理心是可以被熏陶出来的。这是波士顿麻省总医院（Massachusetts General Hospital）“同理心与关系科学”（Empathy And Relational Science Program）项目主管海伦·里斯（Helen Riess）在对外科医生进行研究后得出的结论。为帮助医生进行自我监控，在项目中，他们通过深层腹式呼吸来练习提高专注度，或者用抬头看天花板的方法，将注意力从自身想法和感觉中抽离出来，从而制造出一种超脱感。“远距离地观察事物能让你保持清醒的意识，同时防止自己反应过度，”里斯说，“你会知道自己的身体是全身紧绷，还是舒展平衡。你能体会到其中微妙的变化。”例如，当医生感到烦躁不安的时候，这很可能说明他们的病人也焦躁不安。

里斯补充说，如果你完全缺乏情绪同理心，可以通过“弄假成真”的方法来培养同理心。如果你在行动上表现出对他人的关心，例如直视对方并注意他们的表情，那么就算一开始你不是心甘情愿，也可能会慢慢开始关心他人。

（ 返回阅读原文 ）

什么时候需要控制同理心

当他人的情绪起伏可能波及我们的时候，适可而止地控制同理心能帮助我们更好地做决策。

通常，在看见别人被大头针刺伤时，我们的脑部会发出一种信号，让我们想起自己被刺伤时的疼痛感；但从上医学院起，外科

医生就已经学会如何抑制这些本能反应。这种“注意力麻醉”和大脑顶叶与颞叶的交接部位及前额叶皮质有关，该神经回路能帮助我们压抑情绪，从而提高注意力。当你为了帮助一个人而刻意与之疏远，以保持头脑冷静时，脑部正在进行的就是这样一种运转。在面对高度情绪化的环境，需要寻找解决问题的方法时，你也会使用这个神经回路。当你与一个心情低落的人交流时，这个回路能将你的心理模式由“心对心”的情绪同理心模式调整为“脑对心”的认知同理心模式，从而理性地了解对方的处境。

（返回阅读原文）

建立人际关系。在社交方面不够敏感的人，一眼就能被看出来，至少对旁观者来说是这样。他们是木讷迟钝的人。一个业务能力很强，但动辄欺凌他人、打冷战和厚此薄彼的首席财务官（当你指出他的问题时，他会推卸责任、大动肝火，或认为你才是罪魁祸首）并不真想做傻瓜，他只是看不到自身的缺点。

社交敏感度似乎和认知同理心有关。例如，善于运用认知同理心的高管常常在海外业务上表现得更为出色，这可能是因为他们能迅速意识到潜在的规则，并学习使用新文化中特有的心理模式。关注社交语境使我们无论身处怎样的处境，都能按照普遍适用的社交礼仪，有技巧地与人交往，并消除对方的尴尬（放在过去，这可能会被视为是一种个人修养）。

位于海马体前部的神经回路是帮助我们读懂社交语境的关键，它能让我们根据社交对象的不同，如大学好友、同事和家人，采用不同的社交方式。通过与负责克制功能的大脑前额叶皮质一起运作，这个神经回路能有效抑制我们的那些不合理冲动。因此，衡量社交敏感度的脑部测试之一，就是评估大脑的海马体功能是否正常。根据威斯康星大

学神经学教授理查德·戴维森（Richard Davidson）的假设，相对于反应迟钝的人来说，对社交环境异常敏感的人，脑部的海马体和前额叶皮质将更为活跃，神经连接也更多。

这个神经回路也能使我们看清团队中的社交关系网，从而在各种错综复杂的关系中进退自如。例如，拥有非凡组织影响力的人不仅能准确感知关系网的走向，而且能清楚地知道哪些人在团队中最有话语权，然后通过说服他们左右整个团队。

研究显示，随着人们地位和权力的提升，他们对旁人的关注度和维持人际关系的能力可能会出现一种“心理磨损”，这个发现可以给高管敲响一记警钟。通过研究不同地位人群的交往模式，伯克利大学心理学家达谢·凯尔特纳（Dacher Keltner）发现，地位较高的人往往不太会认真聆听下属的讲话，他们更习惯于打断对方或滔滔不绝地说个不停。

事实上，如果将组织中的人员权力和他们的注意力对应起来，你会发现中间存在明显的等级划分：A对B的回复时间越长，说明A对B的相对权力越大。如果把整个组织的人员回复时间整理出来，你将获得一张极其清晰的社会地位分布图。对老板而言，几小时都不回复邮件是家常便饭，但下属员工往往在几分钟内就会回复邮件。回复时间可以很好地说明人们在组织中的社会地位，哥伦比亚大学甚至因此设计出一个被称作“社会等级自动检测”（Automated Social Hierarchy Detection）的计算方法。

但真正的重点在于：我们对自身社会地位的评估，将决定我们愿意对身边的人倾注多少关注。高层管理者应格外注意这种趋势，因为面对瞬息万变的竞争环境，他们需要充分发挥和利用组织中的人才与点子。如果不刻意控制自身注意力，他们可能会本能地忽视来自基层员工的杰出想法。

专注于更广的外部世界

充分关注外部世界的领导者，不仅是极佳的聆听者，也是很好的提问者。他们眼光长远，能够意识到当下决策的远期后果，及今天的选择对未来可能产生的影响。他们能打破常规，从看似无关的数据中找出涉及核心利益的信息。梅林达·盖茨（比尔·盖茨的妻子——译者注）在《60分钟》节目中曾给过一个颇具说服力的例子，她说她丈夫是个能把整本关于化肥的书啃完的人。主持人好奇地问，为什么是化肥呢？其实这对比尔·盖茨来说，是再正常不过的事，他是个在不断寻找能大规模拯救人类科技创新的人。"如果没有化肥，几十亿条生命将死亡殆尽"，他说。

专注于战略。说到战略，所有商学院都会讲授两种要素：根据现有优势设计的"开发战略"（Exploitation）和用以发现新方法的"探索战略"（Exploration）。我们研究了63位经验丰富的商业决策者，对他们在转换开发战略和探索战略时的脑部活动进行扫描，以寻找具体的神经回路。结果在我们的意料之中："开发战略"要求决策者把注意力放在眼前的任务上，而"探索战略"则要求决策者运用开放意识发现新的可能。值得注意的是，当人们使用"开发战略"时，他们脑部的神经回路期待和奖赏有关。换言之，行动时轻车熟路能让人产生良好的感觉。但当我们转入使用"探索战略"时，需要刻意回避惯常的路线，让思维自由地徜徉并由此发现新的路径。

睡眠不足、饮酒、压力和心理负荷过重都可能阻扰大脑执行回路的顺畅转换，阻碍我们进行"探索战略"。专注于外部世界有助提高人的创新能力，为保持这样的专注，我们需要安静的时间来反思，清理掉脑中纷杂的想法。

创新的源泉。在这个年代，每个人都被同样的信息包围，只有通过不同寻常的方式发现点子并通过提问发掘潜在的可能，才可能产生新价值。在我们灵光一现以前，脑部会出现长约0.3秒的伽马波射线，这意

味着我们脑部的其他区域正在产生同步的神经元活动。越多的神经元同时放电，伽马波的浮动幅度就越大。在这段时间内，大脑可能正在形成新的神经网络，这些网络通常能创造新的神经元联络。

但是，据此认为伽马波是产生创造力的关键，似乎有些小题大做。关于创造力的一个经典模型认为，很多类型的注意力都对创造力起着关键作用。首先，我们会尽可能多地收集相关信息以做好思想准备，然后，我们会让大脑在解决问题和自由畅想之间进行随意转换。换言之，我们正保持着一定程度的警觉状态：我们需要在信息的海洋中找出所有与问题相关的信息；运用选择性注意力来处理新挑战；保持开放意识，让大脑自由地畅想并顺其自然地找到解决方案。人们常会在沐浴或散步时与新点子不期而遇，原因就在这里。

可疑的系统思维天赋。拿一张布满圆点的照片，来测试人们能否准确猜出圆点的数量，你会发现，擅长系统思维的人往往能最准确地猜出圆点的数目。这一技能常见于擅长软件设计、线路铺设、设计矩阵组织或进行生态系统干预措施的人员。系统性思维的威力确实巨大。毕竟，我们生活在很多复杂的系统当中。但是，正如剑桥大学心理学家西蒙·巴伦- 科恩（Simon Baron-Cohen）对部分人群的观察，完善的系统性思维会使人缺乏同理心，换言之，你在理解他人的想法、情绪和社交语境上将存在盲点。因此，虽说擅长系统思维的人是组织的重要资产，但他们未必能成为高效的领导者。

一家银行高管表示，他已经为银行的系统分析人士制定出一套独立的职业晋升计划，其中系统分析能力将成为决定他们职位和报酬的惟一标准。这样，银行能通过不同的人才库（其中包括高情商人士）寻找潜在领导者，并在需要时向这些系统分析人士咨询意见。

总结

结论不言自明。专注的领导者不是把全部精力聚焦于完成年度前三的紧要任务的人，他们也不是最出色的系统思维者，或在企业文化中最如鱼得水的人。但是，他们在注意力的控制和调用上却是最纯熟的：他们能够掌控自身的情绪变化、控制内心冲动、察觉他人的评价、了解人们的需求、排除不必要的干扰，并让思维自由地畅想，不被任何先入为主的观念束缚。

这很有难度。但是，如果我们说卓越领导者的注意力组合就像是一个拼图，那么你就会发现成为卓越的领导者并没有那么难。因为几乎每种注意力都可通过锻炼得到提高。在这方面，与其说不可或缺的是天赋，不如说是勤能补拙——我们可以像锻炼身体或练习头脑的分析能力那样锻炼脑部的注意力回路。

人们往往意识不到注意力与卓越之间息息相关的联系。但是，很多重要的领导力技能，包括情商、组织和战略思考能力都起源于对注意力的把控。然而，人们的注意力正在经受史无前例的挑战，大量的数据侵袭使我们应接不暇，只能狼狈地寻找捷径：通过标题决定要不要打开邮件，跳过大量的语音短信，浮皮潦草地阅读备忘录和会议记录。低效的工作表现不止与人们使用注意力的习惯有关，也和信息量有关——铺天盖地的信息让我们无法专注思考其背后真正的意义。诺贝尔经济学奖得主司马贺（Herbert Simon）早在40年前就已预测出这样的情形：信息已经“耗尽接收者的注意力”，他在1971年写道，“因此，信息的丰富将带来注意力的匮乏”。

我想通过强调注意力的中心地位，帮助你随心所欲地控制自己的注意力。通过驾驭自身的注意力，你将能得心应手地掌控你和你所在组织的专注方向。



丹尼尔·戈尔曼是罗格斯大学组织情商研究协会（Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations） 副主席。著有《注意力：成就卓越的隐性驱动器》（ *Focus: The Hidden Driver of Excellence* ， HarperCollins出版社2013年出版。）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年12月刊。

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

专访戈尔曼：先智商再情商

陈晨　李钊 | 文　钮键军 | 编辑

中国管理者在领导力方面与西方有着很大区别，而中国受众对于其情商理论有着诸多误解。

他曾是《纽约时报》在脑神经科学、心理学和行为科学方面的资深评论员和撰稿人。1995年，他的《情商》（*Emotional Intelligence* ）一书被翻译成40多种语言售出了500多万本。1998年，他在《哈佛商业评论》英文版上发表了《什么造就了领导者》（*What Makes a Leader* ，1998年11/12月刊，2004年1月重印），一时间，商业世界、社会和学界都开始谈论“同感”、“自我认知”等词汇，探讨情商对领导力的影响是不是比智商更重要。“情商”被《哈佛商业评论》英文版称之为“革命性的、颠覆研究范式的概念”，该文被收入《HBR十篇必读经典》一书。

他就是丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）。作为“全球50位管理大师”之一，他与其他管理学者最大的区别是，他将心理学和脑神经科学的前沿研究引入了管理世界，这样的跨专业视角和方向有其独特的价值。他和他的导师麦克利兰一同成为是从心理学的角度对管理学领域和商业世界做出卓越贡献的学者。

戈尔曼的早期研究集中于领导者个体的情商，比如《什么造就了领导者》、《富有成果的领导艺术》、《原始领导力：优秀业绩的潜在动力》、《唤醒你的工作热情》。之后，他将情商的概念拓展到更大的组织行为范畴，提出“社会智商”概念。2013年戈尔曼的最新作品开始关注如何将个体内心的情感与组织以及更广阔的外在世界结合在一起系统考察，重提“注意力”的重要性（《专注造就卓越领导》，《哈佛商业评论》中文版12月刊）。

2013年12月，《哈佛商业评论》中文版专访戈尔曼，他在回顾个人研究的过程中，得知情商概念在中国管理界备受青睐时，戈尔曼先生感到意外和担忧，为此，他专门给中国管理者提出了独到的建议。

师从麦克利兰

HBR中文版：你为什么关注情绪和情商，并将心理学研究引入管理领域？

戈尔曼：20世纪90年代，心理学临床医生在美国的青少年儿童中发现了情绪性行为障碍这一病征。情绪对人体产生的巨大影响让我对它产生极大的兴趣。与此同时，脑神经科学的发展，让我们能更加清楚地了解大脑的神经回路和运行方式。

这两点都指向一个显而易见的结论：承认情绪的存在，我们需要把情绪放在和理性分析同样的位置进行考察。我发现理性控制情绪的关键（Choice Point）就在于能够关注到情绪的存在，并冷静地观察情绪。

HBR中文版：那你的研究路径是什么？

戈尔曼： 我的研究路径是从心理学的视角研究商业管理，这得益于哈佛大学的博士导师戴维·麦克利兰（David C. McClelland，美国屈指可数的几位最早对管理学和商业实践做出卓越贡献的社会心理学家之一，提出了“成就动机”的“三种需要”理论）。

在他的能力评估模型基础上，我开始对公司的领导者进行研究，发现管理者的性格能够决定他们的个人绩效和组织绩效。《情商》一书中只有一章是关于管理者，但该书获得出人意料的巨大反响之后，不断有公司请我进一步解释情商的概念。管理界希望更多地了解情商理论和实践方法，但真正知道如何在管理领域运用情商的领导者却少之又少。1995年的《情商》一书获得好评之后，1998年我在《哈佛商业评论》发表了《什么造就了领导者》，十几年来我仍然不断得到读者对该文的反馈，该文也成为下载次数最多的《哈佛商业评论》经典文章之一。但这些确实不是我当时能够想象的结果。

HBR中文版： 这些积极的反馈反过来又促进了你的研究进一步发展……

戈尔曼： 当管理者开始注意到我的理论时，我发现，人的认知能力——理解概念、进行逻辑分析及操作技术的能力——很重要，但这只是成功的前提；在认知水平到达一定程度后，杰出者区别于优秀者的因素就是情商。

从脑神经科学的角度，人的认知能力位于大脑皮层顶部的新皮质部位，如果仔细分析控制情绪的脑部神经回路和负责认知的“思考大脑”后会发现，当负面情绪袭来时，新皮质部位会受到很大的影响。这一发现对管理者很重要，因为他们不仅需要制定战略、管理自己，也需要管理他人来执行战略。换言之，领导者需要帮助他人进入最佳“大脑状态”，从而最大程度地发挥员工的潜能与专业技能。级别越高、工

作越复杂，情商的作用就越明显。当然，情商并非一成不变的生理决定因素，任何人都可以通过训练提高情商。

最推崇愿景型领导

HBR中文版： 你通过严谨的数据分析，总结出了六种领导力风格：指令型、愿景型、亲和型、民主型、领跑型和辅导型。这已成为领导力风格的经典分类法，可否简要谈一下这一研究？

戈尔曼： 我们与合益集团合作的这项研究，观察、记录、分析了上千名顶级领导者如何激励直接下属、如何引领变革、如何应对危机，发现每种领导风格对组织气氛的每一个关键因素都会产生影响，并且这些影响是可量化的，我们获得了非常可靠的数据。我们发现，组织气氛绝非一种虚无缥缈的存在，而是影响组织工作环境的六种关键因素：灵活度、责任性、工作标准、激励性、明确性、团队承诺等（见图“领导力风格对组织气氛的影响”，并参考《情商决定领导力》，《哈佛商业评论》中文版2012年10月刊）。愿景型领导力风格始终与组织气氛呈正相关，指令型和领跑型领导力风格则负相关，但后两种领导风格在组织中却很常见。

领导力风格对组织气氛的影响

我们研究了每一种领导风格对组织气氛六个方面的影响。例如，在灵活性这个指标上，指令型与灵活性的相关系数为-0.28，而民主型与之的相关系数为0.28。两种类型的领导风格对灵活性影响力相当，但方向正好相反。数据显示，愿景型领导风格对组织气氛的正面影响力最大。其次是亲和型、民主型和辅导型。这意味着，没有单独的领导风格能独当一面；所有的领导风格，至少在某个短期阶段内有其用武之地。

	指令型	愿景型	亲和型	民主型	领跑型	辅导型
灵活性	-0.28	0.32	0.27	0.28	-0.07	0.17
责任性	-0.37	0.21	0.16	0.23	0.04	0.08
工作标准	0.02	0.38	0.31	0.22	-0.27	0.39
激励性	-0.18	0.54	0.48	0.42	-0.29	0.43
明确性	-0.11	0.44	0.37	0.35	-0.28	0.38
团队承诺	-0.13	0.35	0.34	0.26	-0.20	0.27
对办公室氛围的整体影响	-0.26	0.54	0.46	0.43	-0.25	0.42

（返回阅读原文）

HBR中文版：你最推崇的是愿景型领导者？

戈尔曼：愿景型领导最大的特点是有清晰的远期构想和目标，且充满活力。他们能够清晰地传达他们的愿景，并将这种愿景变为公开的组织使命。在此基础上，他们会根据员工的行为是否与组织愿景相符，向员工清晰直白地给出反馈。简言之，愿景型领导会清晰地设定目标，清晰地表达并给出反馈。一旦目标和反馈都足够清晰，他们不会滥用自己的领导身份事必躬亲，而是懂得放权并给下属留有充足的空间，让他们选择目标实现方式，不过度干预。如果说指令型领导的口头禅是“按我说的做”（Do What I Say），那么愿景型领导就是“跟着我一起来”（Come With Me）。

除了指令和战略的清晰和直白，领导力的关键还包括表达方式，这与情绪相关。如果领导者的表达内容和表达方式都是以负面的形式进行

反馈，这将触发员工的焦虑感，进而影响对方的大脑认知回路——思考解决问题的能力。根据我们的实验，负面的批评辅以积极的情绪信号，如微笑，要比积极的反馈辅以负面的情绪信号，如皱眉，更能鼓舞员工。

中国管理者应提高“门槛能力”

HBR中文版： 你如何评价中国企业的领导力?

戈尔曼： 领导力的关键不是成为哪一类型的领导者，而是要在不同的情况下选择不同的领导力方式。中国正在世界经济中扮演越来越重要的角色，如果中国的领导者能够灵活地糅合各种领导力风格，一定能取得更佳成绩。

HBR中文版： “情商和领导力”在管理领域受到重视的关键在于西方管理的“数字人”传统，而从“霍桑实验”开始开启的“人性人”脉络则几乎没有完全主宰过管理学的话语权。但中国的商业世界和商业历史则完全不同，《情商》一书却在中国受到极大的关注，你觉得在中国，情商的概念和领导力的实践会有哪些方面需要强调?

戈尔曼： 在美国，情感属于隐私。我们不喜欢“谈情”，讨论高管的情绪容易造成侵犯他人隐私的误解。而且，情商听上去比较“软”，没有指标和业绩评估来得“硬”，因为很难把情绪数据化。但在中国，指标往往不被执行，执行之后，业绩结果的数据真实性较差；加之，组织透明度较低，领导者既没有告知员工硬性战略的制定依据，也没有衡量执行战略的量化标准。

中国领导者已经非常擅长两种能力，一是他们维护长期人际关系的能力，二是“与人为善”的能力，这与儒家的“仁爱”观念有关。对中国而言，或许应该先提高领导者的“门槛能力”，也就是智商，然后再讨论锦上添花的情商。智商是成为领导者的前提条件，能够而且仅仅能够决定谁是优秀的领导者，情商则是能够成为卓越领导者的充要条件。另外，在中国，过于强调情商或许可被理解为：员工需要为了集体利益而压抑个人情绪和自我意识——这不是我的原意。



陈晨是《哈佛商业评论》中文版前编译；李钊是《哈佛商业评论》中文版前高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年2月刊。

推荐阅读

我们还推荐您阅读：

Harvard Business Review
哈佛商业评论

心理学

大脑中的管理秘密
专注造就卓越领导
浮躁年代，专念管理
我的幸福管理课
微笑背后的科学



大脑中的管理秘密

《哈佛商业评论》出品

大脑中的管理秘密

点击购买

Harvard Business Review
哈佛商业评论

管理大师

红海陷阱
中国企业更易开辟蓝海
蓝海领导力
蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父 W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

“蓝海”之父W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

点击购买

哈佛商业评论 增刊

"情商"之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei 齐菁 Qi Jing

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005969-20150507

最后修订：2015年5月7日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HBR大思路精选必读系列

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者3法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

王者3法则

哈佛商业评论

增刊：王者3法则

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HBR大思路精选必读系列

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者 3 法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

王者3法则

Harvard Business Review 哈佛商业评论

增刊：王者3法则

序：公司传奇缔造者

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者3法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

版权页

推荐阅读

哈佛商业评论

增刊：王者3法则

编辑：腾　跃

设计：崔晓晋

序

公司传奇缔造者

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

运气可能带给一家公司一两年甚至十年的辉煌，但时间一长自会暴露其平庸的本质。

利用统计学方法，《王者3法则》一文的作者对上千家公司进行了研究，并从中找出了几百家长期绩效表现卓越的公司。结果发现，这些公司成功的奥妙是：在战略上始终坚持3个基本法则：

1．品质先于价格：追求产品的差异化，而不是降低价格与对手竞争。

2．收入先于成本：公司的重心是增加收入额，而不是削减成本。

3．没有其他法则：所有必要的改变都必须遵守法则1和2。

除了少数几个例外，卓越绩效公司的所有重要决定，从收购、多元化、资源分配到定价都符合以上法则。

这些法则能有效地避免公司领导者漏洞百出的习惯性思维。例如，当收入下降时，人们很容易采用削减资产和投资的方式来降低成本；但是卓越公司通常认为高成本是必须付出的代价，这些公司长期投入大量资源创造自身的非价格价值，并获得了更高的收入。

这些法则是卓越公司缔造传奇的法宝，它们对任何企业都有借鉴意义。

王者3法则

信息愈灵 买家愈精

理查德·泰勒（Richard H. Thaler）

威尔·塔克（Will Tucker）| 文

熊静如 | 译　李钊　戴险峰 | 校

技术变革与信息披露规则的改变，将帮助消费者做出更明智的购买决策。准备好迎接新兴的“选择引擎”吧！

去年，笔者参与组织了一场以信息披露政策为主题的白宫峰会。我们在会前给来自60多个联邦政府分支机构的300多名登记者发去了会议资料，在资料开头的两句会议提醒之后,我们告知大家：如无特殊要求，所有参会者将被默认为选择了“健康午餐”。

在大约10行字之后，我们对此做出了解释：“健康午餐可能包括（但不限于）一份三明治——无麸苏打面包夹豆芽、大豆奶酪。”在会议资料的最后还有一句话：只要参会者发一封题为“完整披露”的邮件就可以获得一份“特殊奖品”。

结果，80%的参会者都没有对这份看上去就不怎么样的午餐提出异议，同时仅有1%的人获得了奖品。峰会当天早晨，我们通知参会人员，他们大部分都“选择”了一份大豆奶酪三明治作为午餐，人群中顿时发出阵阵哀怨之声。其实不必担忧，我们只是开了个玩笑，真正的午餐里还有味道不错的火鸡和金枪鱼三明治。这一测试验证了我们的预测：高学历的专家也好，政府官员也罢，多数受众无法完全吸收我们传递的所有信息，并做出利益最大化的选择。他们不知不觉地选择了大豆奶酪三明治，不知不觉地错过了奖品，究其原因，并不是人们太过粗心或愚钝，也并非对获得利益毫无兴趣；而是他们是正常人，拥有着人类的通病：理性思维的惯性和局限性。

在发达国家，尤其是在惯于玩弄文字游戏的美国，消费者的日常生活中充斥着大量远比我们这个“大豆奶酪”实验复杂得多的资讯。我们总是收到一些非常重要却晦涩难懂的信息。此前已有许多人做了不少改善信息披露的尝试，包括将复杂的合同语言转换为“平实语言”，但收效甚微。但我们不能据此认定这些试图做出改变的人能力不济或不够努力，相反，这只说明用简单的语言解释复杂事物是何等之难。不信，你试试拟一份《系鞋带说明》。

虽然艰难，但我们仍然乐观地认为，借助于现代技术和新政策的有效结合，信息披露的形式会改变，并且经济领域中许多行业的运作方式也将随之改变。政府拥有的数据和私营企业披露的信息将会越来越多地采用“可机读”格式，而这些转变将推进新型技术服务业的发展——“选择引擎”（Choice Engine），即数据解读技术。

对企业而言，选择引擎的兴起既是威胁，也是巨大的商机。信息公开会使市场变得更加有效，而那些通过欺骗、混淆视听等手段或利用消费者信息搜集惰性占据市场的企业，最终将失败。最大的赢家将是充分利用新的数据资源设计产品和服务的公司，特别是那些能运用选择引擎帮助消费者做出明智决策的公司。

这一判断听起来太过美好抑或是可怕，以至于难以置信，但全球定位系统（简称GPS）的发展史则能证明这种疑虑是多余的。如今GPS无处不在，我们对它已经习焉不察，但其实直到2000年，在美国政府下令取消对国防部的特定卫星数据进行加密后，GPS才快速发展起来。取消选择性加密后，公众可以免费获取卫星数据，于是，一些商业人士才能因材施用。如今消费者可以利用智能手机获得邻近店铺的优惠券，高尔夫腕表可以测量所在位置与下一个果岭之间的距离。GPS创新对售卖纸质地图的企业来说不啻为一场灾难，但它对于消费者和整个国民经济而言却是福音。美国国家首席技术官托德·帕克（Todd Park）不久前透露，仅2011年，GPS就为美国经济贡献了约900亿美元。我们相信，相较于GPS，选择引擎的勃兴将会对国民经济以及消费者的生活带来更大、更显著的变化。

开放的政府

数据共享无疑是GPS走向成功的关键，如今它已贯穿于美国政府的所有政策中。2009年，奥巴马在履任美国总统的第一天就发布了《透明与开放的政府》（*Transparency and Open Government*）备忘录，宣布政府收集和掌握的信息属于国家资产，要求各部门“以易于查阅和便于使用的格式及时披露”。初步举措包括建立data.gov网站（基于网络的清算中心，提供机读格式的政府数据）。之后，政府开始设定政策框架，规范如何公布消费者和企业之间的交互信息，以及双方的公开产品和服务信息。英国首相卡梅伦也已开始进行类似的尝试。

奥巴马在其第二个总统任期内可能会加速推进上述举措，当然这一行动还需要得到共和党以及各地方政府的支持。史无前例的数据开放与先进技术的结合，为政策制定者和商业领袖们提供了一个宝贵的机会，他们可以借此创造出鲜见的良性循环——消费者、企业及创业者

们都将从中获益。面对如此巨大的价值诱惑，任何一个现代经济体都不愿错失良机。

成功的创业案例表明，政府的信息公开政策将会迅速获得经济回报。2008年，圣地亚哥的两兄弟麦克·阿尔弗雷德（Mike Alfred）和赖安·阿尔弗雷德（Ryan Alfred）创立了一家名为BrightScope的公司。该公司致力于对美国雇主定期缴款的养老保险计划401（k）做评估（该计划是一种由雇员和雇主共同缴费建立起来的基金式养老保险制度，雇员退休后养老金的领取金额取决于缴纳金额的多少和投资收益状况。——译者注）。负责该计划的美国劳工部要求雇主每年填一份表格，提供详尽的计划。这样的做法带来一个问题：填好的表格都保存在华盛顿的某幢大楼里，而BrightScope若想取得这些信息，就必须按照《信息自由法案》提出检索申请，分别索要每个企业的表格，然后等待纸质文件邮递到办公室；但按照这种模式建立企业的数据库，进展将会非常缓慢。然而，“开放政府”备忘录下达之后六个月，BrightScope就收到了一张包含所有表格的CD光盘。阿尔弗雷德兄弟旋即新招了15名员工，开始评估雇员数超过100 人的所有企业的401（k）计划，而BrightScope自己也很快就会成为被研究的对象，因为他们的雇员人数急剧扩张。

当独立第三方开始评估某企业的养老保险计划时，一些有趣的现象出现了。比如，BrightScope因某个公司的养老计划费用过高而给出较低评分时，该公司的资产经理和计划主管就仔细审核该计划，各自提出费用更低、评分更高的替代方案。还有一次，某位公司董事会成员查看所在企业的BrightScope评分后大失所望，于是就把公司养老保险计划直接拿到董事会上讨论。这些说明，企业按政府要求披露数据后，往往可以因此发现自身问题并加以改进。

截至2010年年终，美国已有近30个政府机构和部门提交或完善了各自的“开放政府”计划，公开“高价值的数据组”，比如食品药品监管局的召回信息、国务院发布的旅游警告以及机场的准点报告。

在我们的白宫峰会中，某场午餐会（非此前大豆奶酪那场）安排了很多类似BrightScope的初创企业演示公司创意。每段展示之后我们都会问创业者：“你想获取什么样的数据？你将用这些数据做什么？”他们的回答揭示出无数潜藏的商机，涉及医疗、金融、能源、教育和很多其他领域。我们很期待，到智能披露和选择引擎开始迈入高速发展阶段之时，一大批新创公司能崭露头角。

神奇的智能披露

当政策制定者将目光转向商业领域时，他们推动信息披露的思路与在公共领域的方法大同小异，惟一可能的区别在于，商业领域所涉及的范围更广泛。然而极具讽刺意味的是，产品和服务日渐复杂，做出明智的购买决策愈发困难，而商家和消费者的潜在收益恰恰源于此处。好消息是，我们有智能手机，它能够让我们做到在十年前所无法想象的事；坏消息是，我们已经看不懂每月的智能手机账单。但如果运用选择引擎处理数据，不论要应对的是复杂的房贷还是简单的电费账单，我们都可以在层出不穷的新事物中把握关键。如同亚马逊和Netflix（在线影片租赁服务）能够帮助你决定读哪本书、看哪部电影一样，选择引擎还可以帮助你做更重要的决策。

美国联邦法律法规要求，企业须披露产品、服务等多种信息。某些情况下，信息披露是指产品上必须标注的文字声明（例如，“警告：吸烟可导致中风和心脏病”）；有时，信息披露是以数据的形式出现，包括价格（房贷的利率）、基本产品特征（如食品的热量值）或官方评分（汽车碰撞测试的安全性得分）；还有些情况，信息披露是企业或机构采取特殊行动时的提醒通知（收取透支罚金或上市企业进行股东选举）。

有时，只是披露不好的产品特点就足以改变企业和个人的行为。美国食品和药物管理局（FDA）曾做出规定，产品必须在营养成分标签上标明反式脂肪酸含量。到2006年，一份对229位美国人的研究显示，检验对象血液中的反式脂肪酸含量下降了58%。不仅如此，企业生产和宣传产品的方式也发生了相应改变。

即使是信息呈现方式的细微改变，也会对人们处理信息和相应的行为带来重大且可预测的影响。某种食品的标签上表明了“90%的非脂肪”和“10%的脂肪”的效果大不相同。有证据表明，退休计划里如果将储蓄表述为退休后的可用月收入，而不是当前账户结余，员工选择缴纳养老保险的比例就会上升。研究还显示，在两份数据相同但外观差距较大的年报之间，金融专家会给外观更精美的那份年报更高的评级。事实上，对金融专家来说，一份赏心悦目的报告在效果上相当于企业年收入增加20%。

“人们并不总是能按自己所希望的那样理性决策”，诺贝尔奖得主、行为经济学先驱丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）告诉我们，“人们受纷繁复杂的表象影响，行事拖拉且不会注意小字条款。你必须创造条件让人们为自己做更好的决策。”

不幸的是，披露和监管政策在制定之初就隐含了一个假设：只关注获取信息的成本，信息披露的结构和格式并不重要。破译和理解公开信息的苦差事就丢给了消费者。

消费者需要考虑的因素太复杂也太多，因此他们难以找出最契合自身需求的产品和服务。我们谁都说不清自己使用手机的通话和数据流量的平均值和峰值（虽然我们的电信公司肯定可以），更不用说搞清楚其他电信公司开出的价格是否更划算或服务更好（即便我们的怀疑是真的）。即使涉及的金额更高，我们也一样难以做出理性选择。比如在选择抵押房贷时，哪怕货比三家可以省下一大笔钱，大多数人会选择他们拿到的第一份报价。也正因如此，企业才竞相投入时间、精力和人才去混淆消费者的视听——比如，将产品特性以小字条款夹在精

心雕琢的文字中蒙混过关。一旦企业用这样的手段夺取市场份额，市场效率、其他企业以及消费者都将受害不浅。

良好的电子信息披露机制，应该保证消费者了解自己到底能得到什么，且可以比较。消费者对他们所购买的产品和服务的特点和价格理解得越透彻，监管者介入的就越少。在2009年出版的《助推：事关健康、财富与快乐的最佳选择》（*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness* ）一书中，本文作者之一理查德·泰勒·和法学学者卡斯·桑斯坦（Cass R. Sunstein）共同提出了RECAP框架（RECAP指记录、评价及可选价格比较）。

奥巴马政府和卡梅伦内阁都以不同的方式采用了RECAP，并且为其加上了更为朗朗上口的名字。在美国，它被称作“智能披露”，意指“及时地以可机读的标准格式发布复杂的信息和数据，以俾消费者明智决策。”而在英国，它则被命名为“自数据”（midata），目前主要关注零售银行、能源和手机通讯数据。

2011年颁布的《消费者隐私权法案》（*Consumer Privacy Bill of Rights* ）明确规定，消费者有权存取自己个人数据，如今这一理念日渐深入人心。近期，世界经济论坛发布了一份题为《反思个人数据》（*Rethinking Personal Data* ）的报告。该报告指出，个人信息代表着新的资产类别——而这一新的资产类别对世界经济产生的影响，将会比4.1万亿美元的互联网经济更大。美国的“智能披露”和英国的“自数据”计划把个人数据所有权、查询权与现行信息披露监管制度相结合，它们或许会成为全世界制定数据政策的模板。

什么是智能披露?

通过鼓励政府、企业和消费者以可机读的格式公开信息和数据，政策制定者能够让新兴“选择引擎”帮助消费者和企业掌握更充分信息，做出明智的决定。

BRIGHTSCOPE

创立时间： 2008 年

地点： 加利福尼亚州圣地亚哥

员工数： 50 人以上

BrightScope 使用的数据来自员工按要求向美国劳工部提交的、用于评定401(k) 退休计划的数据。该企业如今评论和分析超过4.5 万份计划，为每一个计划评估分数。

该公司还为基金评级，让资产经理、企业和个人看到他们的退休计划与其他理财选择之间的异同。

www.brightscope.com

特易购（TESCO）

创立时间： 1919 年

地点： 英国切森特

员工数： 50 万人以上

世界最大的零售商之一特易购正计划开展一项服务，让持有会员卡的消费者能够轻松访问自己的购物记录；这项服务还包含目标设置和规划功能。初期特易购将主要通过智能手机App 来提供这些数据。在英国政府提出要求之前，特易购就已经允许消费者获取个人数据。

www.tesco.com

FIRSTFUEL

创立时间： 2010 年

地点： 马萨诸塞州波士顿

员工数： 40 人

FirstFuel 通过分析美国绿色按钮计划中电力公司所提供的数据，帮助企业提高能源利用率。在一项名为“零接触”的能源审计中，该公司能分析建筑每小时的能源消耗量，由此制定能耗基准，并

根据客户情况提供多样化的节能建议。最近国防部选择FirstFuel为30 万栋建筑制定基准，并提供节能建议。

www.firstfuel.com

选择引擎时代降临

无论被冠以什么名称，智能的信息披露都可以被归为以下四个大类：（1）官方收集和发布的产品和服务数据；（2）政府发布的个人数据（比如社会保险缴付和纳税申报单）；（3）政府督促私营企业以电子化方式披露的产品和服务的价格及特性；（4）政府督促下，产品和服务提供商向消费者公开的消费者个人数据。

截至目前，以上四类智能披露中的前两类已初见成效。有时，政府机构需要做的仅是找到信息传递的更好方式。比如，美国退伍军人管理局的“蓝色按钮计划”（Blue Button Initiative），按照该计划，只需通过智能手机或电脑上一个简单的App，退伍军人就可以从管理局官网上下载他们的医疗记录。

然而更普遍的情况则如同GPS的发展历程——创业者只有最终找到应用政府数据的新途径，才会有实质性的突破。例如，当很多城市公开地铁和巴士的实时位置讯息时，开发者们便迅速发布了为上班族设计的App。接下来，创业者们利用私营企业提供的数据（比如，药瓶上的标签，审批过程缓慢的信用卡或是谷物包装盒上的成分列表）开发App，将发动一场消费决策和企业决策方式的革命。

毋庸置疑，大部分美国消费者已经改在线上研究产品和购物了。以旅游行业为例，Expedia和Travelocity等网站在很大程度上已经替代了旅行社，消费者可以在网站上搜索、选购机票及预订酒店。而Kayak等聚合不同旅行网站信息的平台则进一步补充完善了旅行网站的服务，从而保证了旅行网站市场的充分竞争。

选择引擎呈现出不同的商业模式：票务类网站是依靠抽取手续费获利的典型；而聚合平台虽然并不直接销售，却能获得广告收入。当然，这些服务还不完善。比如，你很难通过这些网站了解到超重行李如何收费，或酒店的停车费。尽管如此，大多数人还是认为，消费者在线上旅游市场中选购产品更加简便。全面推行智能披露，将会使所有的费用如同机票或酒店房间的价格一样透明，从而进一步推动线上旅游市场发展。

旅游网站仅是开始。你是否在犹豫该当机立断买台新电脑还是坐等降价？快去点开Decide.com；担心你退订的服务自动续约？登录BillGuard，它能监控你的储蓄账户和信用卡的状况，并在出现自动扣款消费时，它会向你发送提醒；想要确保你购买的产品达到某种环保和社会道德标准？

GoodGuide能够帮助你找到符合标准的防晒霜和花生酱等林林总总的产品。诸如此类的第三方中介竞相以人性化的方式向消费者提供信息。如果它们能成功，未来消费者就可以轻松地找到适合的信用卡、查看账单或是选择房贷，就像搜索机票一样便捷高效。

技术并非阻碍选择引擎从测试阶段跨越到颠覆市场阶段的拦路虎。（80%的美国人使用互联网，50%的美国人使用智能手机；全世界智能手机使用量超过十亿台，并且这一数字预计将在三年内翻番）。当然也不是因为信息需求不足、缺乏创新理念，更不是缺少奋发有为的企业家，同样也不是因为信息存储的价格和信息处理能力匮乏；相反，硬盘价格正在走低，电脑的运算能力越来越强，网络覆盖的人群越来越广。惟一的障碍是，获取数据的便捷性。

许多情况下，选择引擎需要两类数据。一类是销售条款：价格、罚款、支付时限等；另一类是使用数据：以选择话费套餐为例，如果你不仔细斟酌手机升级后数据消费带来的变化，就根本没法选择合适的套餐。毫无疑问，创业者们已经设计出BillShrink这样的选择引擎，它可以分析你手机数据的使用情况，然后为下一份话费合约提出建议。但现在，你需要向BillShrink提供你在移动运营商网站上的用户名和密码，许多消费者对此仍有顾虑。即使解决了这个问题，BillShrink还得从那些相互竞争的运营商网站上“抓取”价格数据。如果各家价格变动频繁，或者像信用卡那样根据积分而制定不同的收费，选择引擎就很难生成个性化的建议。在这类领域中，现代市场的调节手段可以为选择引擎行业提供强有力的帮助。

从逻辑上来讲，下一步应该是用可机读的标准格式文件替代连篇累牍的小字条款，应以选择引擎可以输入、转译和分析的形式公布其价格及合同条款的细节。美国证券交易委员会（SEC）已从2009年开始朝这一方向努力，它要求企业、共同基金和信用评级机构用“可扩展商业报告语言”（XBRL）公布信息。这一举措不仅降低了企业披露信息的成本，还降低了分析师、审计师、投资人和监管者分析数据的成本。标准格式的数据还可以优化投资决策。话费套餐、信用卡和房贷等领域的监管者也应当效仿这一做法，要求被监管者按标准格式披露数据。

在个人信息披露方面，有一条基本原则——如果企业收集了个人的使用数据，那么个人就有权获取这些数据。这条原则与美国、英国及其他各地的保护消费者隐私的努力相一致。在英国，消费者有权以“简单易懂的格式获得数据”。不过现实让人失望，企业在大多数情况下所给出的“简单易懂”格式，其实是“一大堆毫无用处的印刷品”。英国议会目前正在考虑起草一部法律，把要求信息披露“明白易懂”改为“可机读且可以上传”。这一改变不仅会显著地提升监管效力，还将创造出新的商机。

有一个例子值得探讨——百货店的消费者俱乐部。许多商店会为会员提供特定货品的优惠，以鼓励消费者加入俱乐部。商店在逐渐了解消费者购买习惯中获益良多，比如，商店可以根据这些信息设计优惠券。对消费者而言，这些数据也可以有很多用途。如果家人对麸质过敏，不妨使用选择引擎分析购买的食品，找出可能引起过敏的成分；如果想要减肥，选择引擎会建议你放弃什么食物、替代品有哪些。英国最大的连锁超市特易购（Tesco）最近宣布了一项计划，允许会员使用自己的数据。

我们认为，诸如此类的数据获取方式代表着未来的潮流，前途不可限量。消费者一旦能够接触并掌控他们的个人数据，商家就能针对性地满足个体而非整体市场的需求。这一判断与多克·西尔斯（Doc Searls）撰写的《意向经济》（*The Intention Economy* ）不谋而合。西尔斯在书中认为，消费者需求将日渐主导供给。

诚然，用户数据披露都会涉及隐私和安全两个重要事项。向消费者提供数据的企业已经被要求必须以安全的方式提供数据，因此，企业使用消费者个人数据、向其提供相应的服务应该不会威胁到个人隐私。在很多案例中，消费者可以通过获得个人数据，核实数据的准确性。但这并不意味着，企业和政府就不必强调安全。例如，几位家庭成员可能会共用一张购物卡，卖方应该允许购物者由于特定原因放弃数据追踪，且全家人都应有权选择集体退出。

将个人数据纳入选择引擎的尝试已经开始。在美国，绿色按钮计划（Green Button Initiative）是业界主导的项目，其背景是白宫要求消费者能够上网获得个人的能源使用数据。根据最新统计，服务着3600万家庭和企业的35家公共事业单位已承诺或已启动绿色按钮，目前有超过30家企业正在开发相关工具来利用这些数据。这些数据可能会成为智能电网，帮助资产规模超过1.2万亿美元的供电行业预测和应对能源需求峰值的技术服务。这一计划将在第三方开发者那里创造就业机会，还将帮助企业和家庭减少能源支出。

早做准备并加入上述计划的企业将占据有利位势，因为他们将有机会设立数据行业的标准。绿色按钮计划中的公共事业企业和特易购等百货商店，已经建立了保护数据的互通性、安全性和隐私的防护措施。这些措施为检验这类数据披露的效果提供了机会。

推进监管变革

在改善智能披露方式的过程中，政策制定者所面临的挑战是如何避免给企业增加沉重的成本负担。合理的路径是从技术先进的大型企业开始试点。在大多数情况下，这些企业遵守政府新规的直接成本非常低。

对公司来说也有有利的一面，更简洁明晰、功能更强的信息披露可以减少甚至避免一轮又一轮的监管，还有助于建立更平等的竞争环境。一般来说，经常被消费者投诉且明令禁止的收费项目，往往隐藏在小字条款中，很难被察觉。如果将所有的费用透明化，监管者就不用花那么大精力告诉企业哪些收费合规、哪些收费不合规，从而将精力集中在促进市场开放、鼓励竞争和刺激就业等更宏大的问题上。

同样需要监管者考虑的重要问题是，如何监管选择引擎，推进智能披露。若我们只是简单地将混淆视听的始作俑者从卖家转换成选择引擎，那结果将令人失望。监管的首要原则应是确保选择引擎的商业模式公开透明。举例而言，消费者有权知晓选择引擎是否从服务提供商那里分成。监管者还应当保留对选择引擎的推荐进行监督、审察的权力。理想状态是，消费者和信息聚合平台协力保持选择引擎透明真实，市场能够自我调节。

在市场中，由于消费者有着对所购产品和服务质量的直接体验，选择引擎有足够的动力去阻止商家“刷好评”。事实上很多选择引擎已经投

入大量资源来做这件事（比如Yelp的反水军行动）。然而诸如话费套餐或房贷等，消费者很难确定选择引擎提供的是不是最优选项。针对这个问题，包括营利的聚合选择引擎以及非营利的《消费者报告》在内，很多商业机构可以用卧底购物者等方法来审察选择引擎所给出的建议；其次，消费者协会还应有权审核选择引擎所给出的建议，查看其是否受到某些可疑因素的影响；最后，选择引擎的监管者绝对不能阻碍创新。电子披露本质上是灵活可变的，能够适应任何新产品和新服务。

另外一件事可能需要监管者介入。你是否曾注意到，床垫通常会被冠以冗长复杂的品名，这不只是营销噱头，床垫厂商的如意算盘是，通过给不同零售商售卖的相同床垫冠以独特的名字和识别码，购物者就无法进行比较。你几乎无法辨别在梅西百货看到一款床垫，和在街边小店试过的床垫，是不是同一款。这也同样保障小型零售商的销售，因为不存在以更低的价格销售“同一款”床垫的竞争者。

房贷则与上述行业不同，价格是消费者关心的惟一属性（谁会想要舒适豪华的房贷？）。因此，上述混淆视听的伎俩在该领域无法得逞。然而在零售领域，这种策略无疑会降低市场效率。原则上，若要求生产商必须标明等值产品，智能披露就可以解决问题，但实际上，政策总是可以被规避，生产商只要假借技术上的独特性之名，在供货模式上动些手脚，就能够继续混淆视听。我们认为这一问题亟待关注，并且希望大胆创新的选择引擎创业者以及技术能够解决它。

赋予消费者权力

比起我们的祖辈，今天，我们有更多的选择。曾几何时，所有电话都是黑色的拨号盘，所有房贷（至少在美国）都是30年固定利息，所有人都用现金购物。即便如此，他们面临抉择时仍然非常纠结。如今，

智能手机、浮动利率贷款以及信用卡让我们拥有了更多选择，但同时也让我们更难挑出最好的选项。

技术为社会带来了新机遇，可以帮助消费者在琳琅满目的产品中找到最优选项。关键在于用智能披露的数据武装消费者。单靠智能披露并不能保证消费者成为更精明的决策者，但就像大数据帮助企业改进商业战略那样，智能披露可以让机器和复杂的选择方案为消费者服务。这项政策创新有望带来“三赢”局面：消费者能够获得最适合自身偏好的产品和价格方案，最终降低生活成本；企业可以靠物美价廉来赢得竞争，不用担心被使用欺诈手段的无良企业夺去市场份额；创业者和创新者可以因发明服务消费者的新方式而获得成功。

此外，智能披露还有一个潜在的好处。更好的信息披露和选择引擎的涌现，将革命性地改变政府和企业、公民之间的互动方式。按照美国行政管理与预算办公室（Office of Management and Budget）的估算，每年，个人和企业约有90亿小时浪费在美国政府要求填写的各种表格文书上（每人约合38小时）。迄今，这些信息仍大量留在纸上，或以无法机读的语言存储。技术的改进以及相关政策的细微变化都能够大幅减少文书工作的麻烦，同时，政府可收集的有用信息量也会大幅增加。例如，美国的学生现在能够通过数据记忆工具预填联邦助学申请，同时提交一份由国内收入署（Internal Revenue Service）提供的电子版纳税申报单，这极大地简化了这项非常繁琐的申请程序，为申请助学金的学生节省了几小时的麻烦，并铲除了希图继续深造的低收入者的申请门槛。我们期待在未来能够看到更多的此类创新。

选择引擎的兴起不仅能造就超级购物狂，它还将使市场更高效，创造新的商机，改进政府服务公民的方式。选择引擎绝对不容小觑！

（陈公正对译文亦有贡献）



理查德·泰勒（Richard H. Thaler）芝加哥大学布斯商学院拉尔夫和多萝西·凯勒杰出服务行为科学与经济学教授，行为经济学和行为金融学领域的重要代表人物。他与卡斯·桑斯坦合著《助推：事关健康、财富与快乐的最佳选择》（ *Nudge:Improving Decisions About Health,Wealth and Happiness* ）（企鹅出版社2009年出版）。

威尔·塔克（Will Tucker）哈佛大学智囊机构ideas42副总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年2月刊

王者3法则

大爆炸式颠覆来袭

小心！你会是下一个

拉里·唐斯（Larry Downes）

保罗·纽恩斯（Paul F. Nunes）| 文

安健 | 译　方颖 | 校

大爆炸式颠覆正在暗中孕育，并不遥远，它能让传统公司在转瞬之间毁灭。

当今，见多识广的公司高管都已掌握颠覆性创新的自救常识。1995年，约瑟夫·鲍尔和克莱顿·克里斯坦森在《哈佛商业评论》上发表了《颠覆性技术：抓住下一波》一文，由此奠定了颠覆性创新理论的基础，随后近20年间的相关研究让颠覆理论深入人心。人们都在提防那些初创公司，因为它们能凭借更便宜的替代产品，吸引新出现的低端客户，然后不断地侵占高端市场，最后捕获所有客户。我们都已意识到，当这些颠覆者出现时，传统公司需要加快行动步伐，对颠覆者进行收购或采用同样的新兴科技，孵化出能与之抗衡的新业务。

然而，以颠覆性创新为基础的战略模型存在一个盲点。它假设颠覆者起初只能提供价格便宜、性能低下的产品，慢慢蚕食利润率最低的市场分层。

在这样的理论下，传统公司还有时间进行补救，开发出属于自己的颠覆性产品。但对于TomTom，Garmin和Magellan这样的导航产品公司，这样的应对措施已经失灵：现在每一部智能手机都预装了免费的导航软件，这些软件不仅价格低廉，而且比独立导航设备功能更强大。此外，在iOS和安卓操作系统强大平台的支持下，这些导航软件通过云系统不断发布最新版本，从而不断提高性能。

在这种情况下，颠覆已不再来自于同一行业的竞争对手，颠覆者的商业模式甚至完全不同于传统公司；颠覆者也不再遵循传统的颠覆路径——进入成熟市场的底部，然后按照精心计划的路线夺取更大的市场分层。在新形势下，传统公司的客户会在几周之内“倒戈”，这些客户不再仅是那些利润贡献最低或“可有可无”的消费者，所有市场层级会同时出现大量消费者“叛逃”的情况。

这种变化改写了游戏规则。对于成熟产品被新技术淘汰以及不断缩短的产品生命周期，我们已司空见惯，但在今天，整个产品线，甚至整个市场都可能在一夜之间被建立或毁灭。颠覆者随时可能异军突起，眨眼间就无处不在。这样的颠覆会一发不可收拾，我们不妨将这些改写游戏规则的颠覆者命名为“大爆炸式颠覆者（Big-bang Disrupters）”。他们给创新者带来的是真正的灭顶之灾，而不再仅仅是进退两难的窘境。

面对这类新型颠覆者，企业需要重新思考战略。过去15年间，我们一直致力于研究颠覆性技术。最近我们完成了一个跨行业的研究项目，对象就是这些挑战传统智慧的颠覆者。研究发现，大爆炸式颠覆是无目的、无计划的。他们并不遵循传统的战略路径和惯常的市场适用模式。目前，传统公司在此类颠覆下成功生还的先例太少，因此我们能做的只能是提供一些应对大爆炸式颠覆的战略原则。

颠覆传统智慧

无论是在战略、营销还是创新方面，大爆炸式颠覆都与传统智慧相左。经典的商业规则似乎对它们并不适用。

传统智慧		大爆炸式颠覆
聚焦于一个价值法则或一般性战略之上。价格、创新和客户亲密度择其一。	**战略规则**	同时在三项价值法则上取胜
先瞄准早期采用者，然后跨越鸿沟，进入主流市场。	**新产品营销**	新产品营销瞄准所有市场分层的客户，可以快速的发展和快速的退出
推出价格便宜、功能简单的产品，吸引不受重视的消费者。	**创新方法**	在流行的平台上，进行低成本和高频率的创新实验。

完全不同的颠覆

要生存下去，传统公司首先要理解，大爆炸式颠覆和传统颠覆之间不仅存在程度上的差异，还有本质的区别。除了更低廉的价格，大爆炸式颠覆者的真正优势是具备更强的创造性，并且能更好地与其他产品、服务进行融合。由于社会化媒体的兴起，现在的消费者能更便利地获得分享和传播产品信息，这对大爆炸式颠覆起到了推波助澜的作用。

在Facebook、Twitter和Tumblr盛行的年代，网络风潮能在几天之内席卷全球；产品也不例外。在首次登陆安卓平台的24小时内，内嵌广告的手机游戏“愤怒的小鸟”下载量超过一百万次，如果不是因为狂热的游戏爱好者挤垮了开发商的服务器，这个数字可能更高。7个月后，该游戏的下载次数已经超过两亿次。

类似地，在很多行业中，创新产品和服务的快速成长也已将传统公司逼入绝境，例如教育领域的Campus Book Rentals（教材租赁公司）和可汗学院（Khan Academy，网络教学公司）、电台领域的Pandora、音乐唱片领域的Spotify、音频通话领域的Skype、视频通话领域的FaceTime以及信用卡移动支付领域的Square。

通过网络快速传播的市场信息极大地缩短了新技术的市场适应周期。无论身处何地，消费者都能通过移动设备获取一系列特定数据源，包括Yelp, TripAdvisor和Amazon（这三家公司类似于中国市场的大众点评网、携程和京东商城——译者注）这样的生活信息网站和其他的免费数据库和用户评论。这些信息能帮助他们找到价格最低价、最优质以及最新、最流行的产品和服务。

大爆炸式颠覆的波及范围远远超出了以信息为基础的产品和服务。以餐饮和汽车业为例，尽管智能手机的应用程序还无法替代食物和汽

车，但如今的餐馆都依赖网上预订、用户点评、手机优惠券和定位服务来提高业绩；在汽车产业，信息技术大量应用于复杂的操控系统，我们相信，在不远的未来，或许还能实现基于信息技术的汽车自动驾驶。

对于传统公司，大爆炸式创新带来的最大挑战，也许在于它们毫无征兆的爆发。一些技术看起来和你的业务毫不相关，但大爆炸式颠覆者能将这些技术组合在一起，开发出价值主张远高于传统类型的新产品。在新型颠覆者的眼中，传统公司甚至不是他们的竞争对手，因为他们满足客户需求的方式完全不同。为能获得短期的竞争优势，普通颠覆者会小心翼翼地分析传统公司的产品线，绞尽脑汁地为顾客提供较低的价格和性能略强的产品。而大爆炸式颠覆者吸引客户的方式就像把一件新奇的玩具抛向一群孩子，将他们吸引到完全不同的业务上。

例如，当数字成像技术进入消费相机市场时，颠覆者并没有将胶片行业视为竞争对手，但胶片行业却死于数字成像技术。2000年，时任美国总统克林顿宣布放松对高精度GPS数据的管制，此举并未让地图出版商幡然醒悟——去开发新产品，想方设法为人们提供更好的导航帮助；电子行业却看到其中的商机。

亚马逊更是典型例子。让我们回忆一下杰夫·贝索斯是如何决定进军图书市场的。贝索斯发现图书市场有以下特点：市场碎片化，书商需要储存大量的库存单位（SKU）；产品小且运输方便；书商众多，供应链稳定，但被一些势力强大的中间人控制。他意识到，电子商务是解决这些问题的自然选择。因此，贝索斯选择图书行业并不是因为他熟知出版业，而仅因为这是一个合乎逻辑的决定。贝索斯将电子商务视为一种工具，图书业恰好是一个合适的施展对象。

像亚马逊这样的竞争对手会出其不意地发起攻击。他们不是简单地推行更快速的战略制定、战略执行和更高效的运营。他们创造了全新的产品、战略和市场进入模式。

“三无”特征

一旦进入市场，大爆炸式颠覆就会如火箭升空般快速发展。这种惊人的速度来源于它的三个特征：无可阻挡的开发、无法控制的成长和无章可循的战略。

无可阻挡的开发

近年来在硅谷兴起了一种新的创新活动——创新马拉松（又译编程马拉松）（Hackathons），各家公司的工程师和产品开发人员在深夜聚到一起，接力编程，看看在短短几天里，他们能拼凑出什么样的产品。创新马拉松的目的非常单纯——消遣。这些创新者并没有想颠覆任何人，传统公司只是躺着中枪。

Twitter正是在2006年的一次创新马拉松中诞生的。在一年后的西南偏南艺术节（South by Southwest Conference）上，Twitter正式投入商业运营。Twitter起初并不引人注目，开发者只是试着向多位用户同时发送标准文本信息，这基本不需要什么高新科技。然而时至今日，Twitter已经拥有超过两亿的活跃用户，每天的信息量达到5亿条。从新闻业，到整个信息生态系统，甚至不受欢迎的国家政府，都成为Twitter颠覆的对象。

仅凭最少的投资，Twitter就毫无征兆地取得了成功。这揭示出大爆炸式颠覆的一个重要特征：依托于快速成熟、普遍存在的技术平台，创新往往诞生于高频率且低成本的实验中。这类颠覆者不需要巨额预算，在开发成型之前也不会被关注，这大大提高了他们的隐蔽性。由于成本低廉，而且人们也没有对此类创新寄予厚望，因此创业者可以先大胆地将自己的想法付诸实践，然后再观察市场反应。

包括Twitter在内，这些创新所采用的都是成熟技术，因此其技术成本十分低廉，甚至为零成本。以OTT（Over-the-Top，是指互联网企业利用运营商的宽带网络发展自己的业务——译者注）服务公司为例，包括Netflix（在线影碟租赁）、Hulu（视频点播）和 Skype在内，这些公司的业务基础是铺设好的家庭宽带和非专利音频、视频压缩协议。这些创新让消费者可以挑选自己心仪的内容和所需功能，同时它们也打破了基础设施（网络、视频内容）供应商的战略布局。他们的业务严重威胁到有线电视公司和电信公司提供的电视节目和通话服务。可以预见，未来最成功的创新者，是将他人技术完美组合的人。

随着颠覆性技术的生产成本和应用成本不断降低，创新者可以在极低的风险下对新应用进行试验，如果新产品无法快速地获得市场青睐，试验原型会被直接放弃。借助互联网、云计算和移动设备提供的开源平台，这些实验通常可以直接在真实市场中进行。创业者甚至不需要前期投入，如果他们的应用大受欢迎，他们随时可以购买或租赁运算设备、商务软件、数据存储空间和通讯容量。在大爆炸式颠覆者的观念里，一次性推出几十个新产品，然后看哪个产品能大卖是天经地义的做法。这和风险投资的行为模式颇为相似，大部分投资会失败，但一次成功就能带来丰厚的回报。

无法控制的成长

大爆炸式颠覆打破了埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）的产品生命周期理论。经典的罗杰斯钟型曲线包括5级客户分层：创新者、早期采用者、早期大众、晚期大众和落后者。而大爆炸式创新只包含两个分层：参与产品研发的测试用户和其他客户。这种新的技术适用曲线已近似于一条直线，在一开始，新技术采用者的数量会直线上升，当市场接近饱和或新的颠覆出现时，它又会快速下降。（见后文“传统技术与大爆炸式颠覆”）

营销专家杰弗里·摩尔（Geoffrey A.Moore）在其著作《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）中阐述，早期采用者和早期大众（采用人群）

之间的障碍难以突破，摩尔将其称之为“鸿沟”。要跨越这道鸿沟，公司需要随着时间推移，改变营销策略。面对颠覆者直线型的技术适用曲线，摩尔精心设计的市场营销战略显然失效。新产品一旦上市，大爆炸式颠覆者就可以同时对所有分层的消费者进行营销宣传。就像iPad上市时那样，从买不起笔记本电脑的低收入人群到百万富翁，人人都想拥有一台自己的iPad。

新的产品周期可以简化为三个阶段：开发、部署和替代。而周期替换的速度接近于计算机能力发展的速度。1965年，因特尔联合创始人戈登·摩尔做出论断，每经过两年，计算机的运算能力就会提高一倍。按照这一理论，每经过两年，产品的生命周期就会缩短一倍，这大大加快了颠覆的步伐。而摩尔定律为创新设定了发展节奏。

大爆炸式颠覆不再需要跨越市场的“鸿沟”。相反，创新者们会不断试错，直到最终获得巨大的成功。这让传统企业更难采用新技术，跟随性地推出颠覆性产品和服务；因为所有失败的实验看似都在证明，新技术还没有做好商业化的准备。但实际上，在这个信息爆炸的时代，每一次“悲壮”的失败都会吊起消费者的胃口，让他们更加期待重磅产品的诞生。

想想那些引人注目但最终失败的产品发布，例如Magnavox公司的Odyssey游戏机、苹果的牛顿平板电脑、Napster、Betamax录像机和第一代电动汽车。随着技术成本的下降，人们最终会找到可行的技术应用方案（例如Playstation、iPad和iTunes），消费者的期待也会得到完全地释放。此刻的传统公司再进行研发则为时已晚；等待市场飞速发展或紧跟潮流加入创新队伍都只是亡羊补牢。

这些一败涂地的实验看上去毫无意义，但对于传统公司，这是非常明显的预警信号，他们需要紧急改变策略，寻找战略拐点。这就像在战场，那些偏离目标的炮弹并不意味着敌人失去目标或射击精确度不够，而是他们在进行定位——一发接一发地接近目标，直至找到准确位置，再将所有弹药倾泻到你的阵地上。

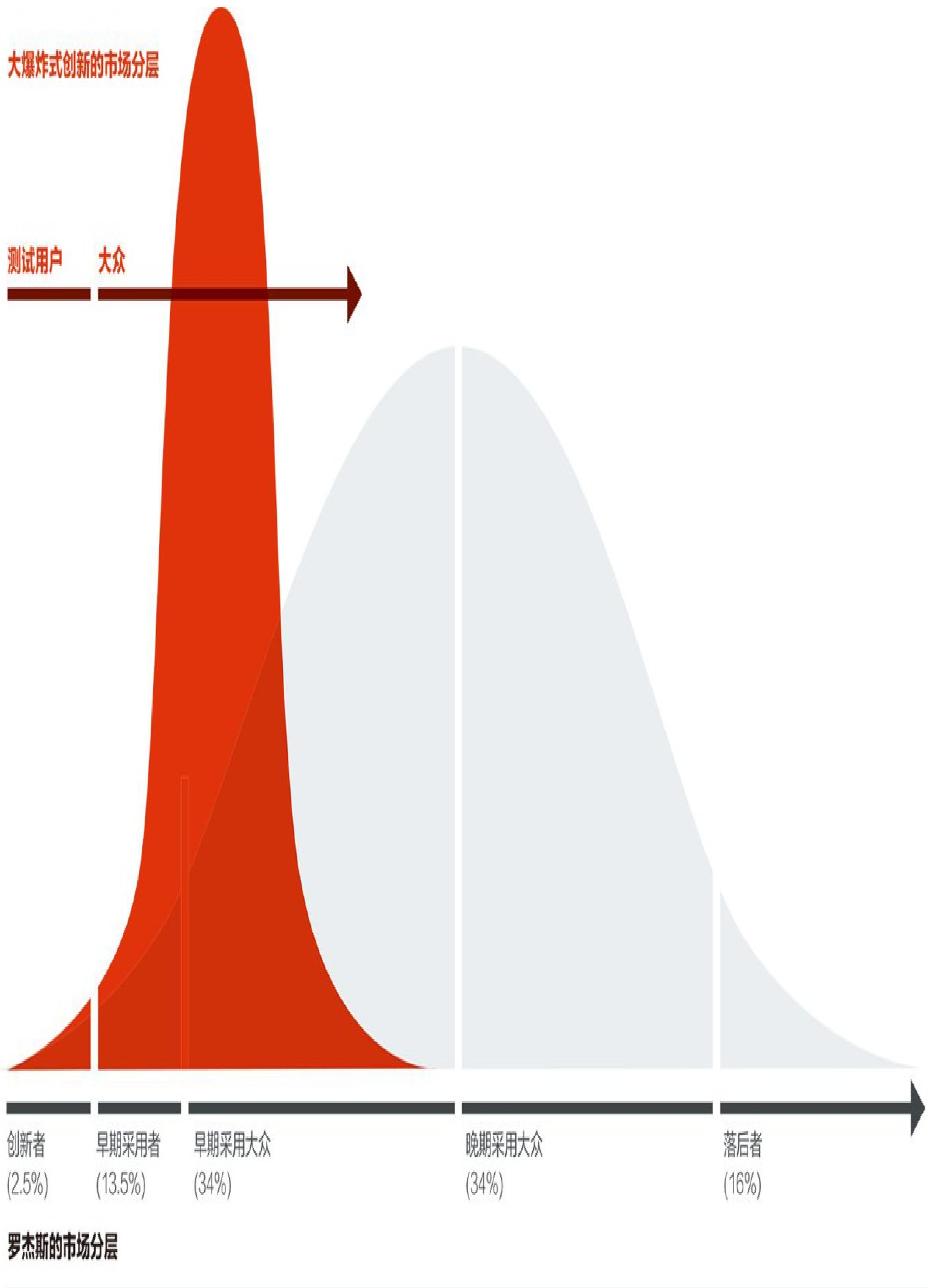
传统公司无法解读预警信号以及与生俱来的对变革的抵触，让它们难以逃脱被颠覆的命运。2001年，因为输了版权官司，当时非常流行的音乐分享网站Napster被迫停止运营。唱片行业的大佬们无不弹冠相庆，他们认为数字音乐会按照他们制定的时间表发展。然而就在同一年，苹果发布了iTunes。凭借他人培育的创新，苹果很快获得了市场统治地位。这证明，尽管Napster倒在法律制度面前，但消费者渴望随时随地享受音乐是大势所趋，无人可以阻挡。

又如电子阅读器的例子。2007年，Kindle上市时，亚马逊已经从索尼和SoftBook身上吸取了长达十年的失败教训。第一代Kindle的容量、续航时间和显示技术终于满足了消费者的需求。此外，亚马逊在Kindle上添加的无线互联网功能也起到了重要的作用，人们终于能在自己的虚拟图书馆里无缝地添加或删除书籍了。

亚马逊所做的，只不过是等候正确的技术组合成熟到能满足主流大众需求的时机。它真正的创新之处在于，Kindle的发布充分利用了亚马逊强大的品牌和客户网络，并且从发布第一天起，用户就能方便地选购海量的电子书籍。2007年Kindle面世之前，电子书不过是一个微不足道的销售品类，今天它已成为占所有书籍销售收入近20%的巨大产业。随着电子书的发展，图书出版业供应链上的每个环节都受到了巨大的冲击。

传统技术采用曲线 VS 大爆炸式创新采用曲线

大爆炸式颠覆打破了埃弗雷特·罗杰斯的技术采用周期理论（产品生命周期理论）。罗杰斯钟型曲线（灰色）显示，随着新产品逐步为 5 个市场分层所接受，其普及度会随之增加。大爆炸式创新曲线（红色）上升的斜率更高且更为集中（市场适用时间大幅度缩短）。如果新产品能够为少数测试用户验证后，新产品迅速完善成熟，并被市场大众所接受。



大爆炸式创新的市场分层
测试用户
大众
创新者
(2.5%)
早期采用者
(13.5%)
早期采用大众
(34%)
晚期采用大众
(34%)
落后者
(16%)
罗杰斯的市场分层

（ 返回阅读原文 ）

无章可循的战略

大爆炸式颠覆者的各个方面都与我们熟知的竞争战略相抵触。迈克尔·崔西（Michael Treacy）和弗雷德·威尔斯马（Fred Wiersema）在他们的经典著作《市场领导者的法则》（*The Discipline of Market Leaders* ）中阐述，企业应该从三种价值法则中挑选一项，且只能挑选一项法则，来制定企业的战略目标。这三项价值法则分别是：低廉成本（卓越的运营）、持续创新（产品的领导地位）和订制服务（客户亲密度）。作者进而认为，若无法从中做出选择，企业将陷入混乱中。

竞争战略大师迈克尔·波特也提出了类似的战略出发点，在三大一般性战略中，波特告诫企业只能采用一个一般性战略。

然而，这些战略法则对大爆炸式颠覆者完全失效。这些颠覆者天生就拥有更强的产品性能更低廉的价格和更出色的定制化服务。一旦进入市场，他们就会同时在三个价值法则上与主流产品竞争。

创新如何能兼具更优质且更便宜？答案是计算技术。摩尔定律曾预测，计算机将变得更快、更小、更便宜。随着成本的不断下降，计算技术的应用范围早已扩展至全球；并且通过云技术，价格低廉的移动设备也可以应用最先进的计算技术。这大大降低了创新成本。一个产品或一项服务的三大成本是：部件和制造成本、技术和知识产权成本和按比例分摊计算的开发成本。通过新技术持续性地、大幅度地降低这三项成本，新产品和服务就有可能比传统产品性能更好，同时价格更便宜。

而且消费者已经习惯于这种趋势，他们希望所有产品和服务都能随着时间变得更便宜、质量也更好。在这种情况下，就算为了防止产品价

格和收入下降，传统公司也必须不间断地进行创新。

面对大爆炸式颠覆者，严格执行现有战略毫无胜算。即便传统公司退避三舍，聚焦于最重要的客户，为其提供质量更高或价格更低的产品或服务，充其量也只是延缓被颠覆的时间。更加严格的战略聚焦让公司的视野更狭窄，使他们无法发觉到近在眼前的灭顶之灾。

让我们回到导航产品的例子。地图出版业是一个成熟的行业，被几家公司和非营利的汽车俱乐部主导。竞争首先来自于地图网站，例如MapQuest和雅虎地图；然后是独立导航设备和汽车内嵌导航设备，通过GPS卫星定位，这些产品能提供实时路线导航和详细的语音提示。然而出乎人们的意料，智能手机成为其大爆炸式颠覆者，没有人想到智能手机会与传统的导航设备形成竞争。例如，像谷歌地图这样的导航应用，几乎能提供高端GPS设备所有的功能。更重要的是，它们是免费的——免费的安卓系统应用。目前，已经有几百万部智能手机安装了谷歌地图，而且它不断进化，永远是Beta测试版。

谷歌地图可以同时在三项价值法则上与独立GPS设备进行竞争。首先，它的成本优势显而易见；其次，它不断地升级和发布新版本，在创新性上无可匹敌；最后，它与手机电话簿、网络、电子邮件和生活信息应用（Yelp等）无缝连接，因此它在用户亲密度上也占尽先机。在经历多年稳定发展后，GPS设备行业不出意料地成为明日黄花。在手机导航应用出现的两年内，Garmin股票市值缩水70%，TomTom的市值更大跌近85%。

求生四锦囊

大爆炸式颠覆者改写了一个又一个行业的游戏规则，而新的规则只会持续到下一波颠覆潮流到来之前。传统公司已经没有时间去适应，它们唯有采用大胆的战略才能应对。

15年前出版的《创新者的窘境》一书中，克里斯坦森就警告过传统公司：当新兴公司开始吸引低端消费者时，行业转型就要开始。传统公司这时要亡羊补牢，对新技术进行试验。克里斯坦森的研究指出，要在颠覆下存活，组织就要孵化出能与颠覆者竞争的产品或服务。如果所有选择正确，并且有非常好的运气，那么传统公司可以依靠现有的基础设施和规模效益优势，快速地弥补差距，夺回失去的时间。

这绝非易事，但希望尚存。而今天大爆炸式颠覆随时可能带来“突然死亡”，传统公司已没有时间发展与颠覆者匹敌的产品。

现有业务的规模也无法帮助传统公司做出快速的应对。即便传统公司拥有一条垂直整合的供应链，他们也无法对抗大爆炸式颠覆者的“虚拟整合供应链”——生产和部署全部通过云连接的基础设施完成。面对如此灵活又资源丰富的竞争对手，你的运营资产会在瞬间成为累赘。

那么传统企业如何才能逃脱大爆炸？我们总结了四条战略，传统公司曾采用这些战略在颠覆中存活乃至得到发展。

寻找行业先知

学会识别预警信号是生存的关键。由于创新者的早期市场实验经常遭遇失败，所以低端客户流失——这一我们熟知的预警信号可能根本不会出现。要比竞争对手更早地看到即将到来的行业剧变，要在滤除外界噪音的同时解读无序实验背后隐藏的行业趋势，你需要寻找公司内外部的专家。他们拥有敏锐的洞察力，能清晰地判断未来的发展趋势。在每个行业中，都会有几个这样的专家，他们预见未来的能力建立在天生敏锐的眼光和异常丰富的行业经验之上。

我们将这些专家称为“行业先知”，他们就像电影里那些通过揭示重大秘密推动情节发展的人物。即便有些行业先知的观点不易为大众所接受，但找出他们也许并不难。他们可能是长期工作在竞争和行业变革

一线的普通员工；他们也可能来自公司外部——长期客户、风险投资人、行业分析师，甚至科幻小说家都有可能成为行业先知。

如果说确认行业先知存在困难，那判断何时向他们咨询则是难上加难。这些行业先知往往是离群索居的怪人，他们与众不同的洞见常常被误解为傲慢和固执的表现。乔布斯、比尔·盖茨、艾伦·凯（Alan Kay，“面向对象编程”的创始人之一，他还是笔记本电脑最早的构想者和现代Windows GUI的最初尝试者——译者注）和马克·扎克伯格无一不是性格古怪的技术天才。

曾任美国丰田公司销售主管的结城安东卿（Yukiyasu Togo）也是一个典型的例子。在看到美国汽车市场收入结构和消费模式的根本变化后，他极力主张丰田推出雷克萨斯这一奢侈品牌。尽管结城安东卿颇具远见而且在丰田担任要职，但他还是未能劝服公司，最后不得不以辞职相威胁。我们可以看到，行业先知的洞见有时是难以被理解的。公司不但要学会寻找正确的行业先知，判断正确的咨询时间，还要掌握正确的咨询方式。

破坏对手的盈利能力

面对大爆炸式颠覆，最佳生存策略可能是确保颠覆者不会从创新中获取利润，直到你做好收购它们的准备或推出自己的优势产品。一旦大爆炸式颠覆者开始飞速成长，你就再也难以阻挡它们，你可以做的是拖延开发者获取利润的时间。毕竟很多大爆炸式颠覆者都是通过提供免费产品来获取市场份额和网络效应。你可以通过削减价格和签订长期合同锁定客户，或与广告商和其他对颠覆者影响重大的公司结成战略联盟。这些行动的目的都是为了破坏颠覆者的盈利能力。

同时，传统公司还应该寻找机会，将自己的资源投向到其他领域。当弹珠台游戏机被电子游戏颠覆时，该行业的领头羊——威廉电子公司（Williams Electronics，现改名为WMS）开始购买家庭电子游戏的版权，将它们转化为街机游戏。后来公司进而整体退出弹珠台业务，进

军技术含量较高的老虎机业务。现在老虎机产业的发展非常顺畅。WMS公司认识到，公司需要掌握新技术，并将其应用到竞争对手较少的新领域内。

随时准备撤离

传统公司的高管必须接受这样的事实：公司长期依赖的制胜战略可能会突然失灵，业务需要彻底再造。面对不按常理出牌的竞争对手，你必须做好随时撤离现有市场的准备，随时放弃那些曾经价值不菲的资产。传统公司常常被资产负债表所蒙蔽，因为传统审计准则无法完全衡量技能、品牌、专利及其他非实物资产的价值。但在大爆炸颠覆袭来时，这些资产是最有价值的，也是你唯一不应放弃的东西。了解这些资产的存在和其蕴含的真正价值将决定公司能否在颠覆下生存。

对于其他种类的资产，一次大爆炸式颠覆就会使之大幅度贬值。因此传统公司应该在这些资产变得一文不值之前快速出手。以半导体行业为例，很多制造商都在他们的投资进行对冲：往往在工厂建成前，他们就签订合同，约定在未来以一定价格将工厂售出。一个极端例子是近期美国洲际证券交易所宣布收购历史悠久的纽约证交所；随着股票交易迅速的电子化，纽约证交所的价值仅仅存在于品牌中。

面对大爆炸式颠覆者的突袭，公司应认真考虑它们的并购策略，尽早出售其传统业务；因为一旦客户转向新技术，传统公司就再难以从容地退出，那时最好的状况是甩卖公司资产。全美第二大图书商Borders集团的最终结局不是被收购，而是破产清算了事。由于服务和价格无法和网络对手竞争，很多实体零售商都面临着同样的结局。很多传统行业领袖，包括最近破产的胶卷巨人柯达，他们都发现自身的市场价值仅是专利价值和账面现金的总和，其他资产一文不值。

分散经营

在周期性的行业中，公司常常利用分散经营降低风险。鉴于行业变化的周期性特征不断减弱，不稳定性不断加强，进行分散经营对公司生存的作用越来越重要。在这方面，老牌胶卷公司富士是非常好的榜样，通过分公司掌握新技术——从纳米技术到平板电视生产，富士实现了产品和服务的多样化，最终在数字成像的革命中存活下来。富士曾开发出一种技术，它改进胶卷制造的化学制造流程，让胶卷不易褪色。以这种技术为基础，富士成功地进入化妆品市场。TomTom也开始减少对汽车导航产品业务的依赖。去年六月，它和苹果公司签约，为其手机提供地图导航服务。

传统公司如何进行创新？他们首先要确保，未来的创新要基于可扩展、便于实验的平台之上。这些平台的规模要可灵活变化，既可扩大也可缩小。大爆炸式颠覆的利润周期可能会很短，但你需要走在他人之前，为下一波颠覆做好准备。

让我们再次回顾亚马逊的业务，它已经不再是一个业务综合体，而变成了一个技术平台。随着市场条件的变化，公司可以随意地对无形资产进行重组。这些资产包括：丰富的电子商务经验、与数以千记经销商的合作关系以及虚拟化软件的领导地位。亚马逊现在几乎无所不卖，并且它将其核心技术租赁给第三方经销商。亚马逊甚至为无关的公司提供硬件和软件外包服务，为这些公司提供网上零售和云计算方面的专业技术支持。

你正被颠覆

你无法预见大爆炸式颠覆的到来，你也无法阻止它，更别说去征服它。老式颠覆者让创新者面临窘境；大爆炸式颠覆者则让创新者面临绝境。在未来很长一段时间内，它会让所有行业的高管坐卧难安。

尽管大爆炸式颠覆对科技和信息密集型产业的杀伤力更大，但这不代表其他行业是安全的。以汽车业为例，自19世纪后半叶第一辆电动汽车诞生以来，已有多代电动汽车问世。汽车制造商也一直警惕着它带来的威胁。然而，目前为止，尽管新兴公司和老牌汽车企业推出了多款电动汽车产品，但市场始终无法突破早期采用者阶段。电动汽车的核心科技正在不断进步，包括快速充电技术和更可靠的电池，消费者们看上去正在期待合格产品的面世。一场大爆炸式颠覆正在酝酿之中。

类似地，人们的支付方式正在从信用卡转向智能手机，而主导这项创新的并非知名的初创公司，而是来自发展中国家的一些创新者。例如，肯尼亚移动运营商Safaricom推出M-Pesa业务在发达国家市场就表现不俗，且前景广阔。

即使在一些政府管制强、缺乏竞争的行业中，那些规模巨大但效率低下的机构也感受到大爆炸式颠覆者的压力。教育领域正出现私营化和网络化的趋势。这些技术可以有效地提高教育机构的能力，但公共机构在技术上的投资少得可怜。远程医疗能让病人在任何地点接受高质量、价格便宜的医疗服务，但医院却迟迟不愿接受远程医疗变革。像Uber这样的新技术正挑战政府高度调控的出租车和公共交通业，消费者可通过智能手机定位出租车并进行付费。

在成熟行业和一些专业服务业，如制造、分销和零售业，我们已经看到一些失败的创新实验。或许，现在这些实验还未取得成功，但大爆炸式颠覆正在暗中孕育，并不遥远。

好消息是，对于掌握大爆炸式颠覆特征的人，颠覆代表着无限的可能。尽管现有业务可能被更有活力、更不稳定的创新所取代，但它们的利润能力更高。这些变革不会潜移默化地进行，它们会随着大爆炸突然到来。



拉里·唐斯是埃森哲卓越绩效研究院研究员，保罗·纽恩斯是埃森哲卓越绩效研究院全球董事总经理。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊

王者3法则

王者3法则

迈克尔·雷纳（Michael E. Raynor）

蒙塔兹·艾哈迈德（Mumtaz Ahmed）| 文

陈晨 | 译　李钊 | 校

这些法则能够帮助现在和未来的领导者提高成功的概率，并使公司保持长时间的佳绩。

在接受管理咨询时，商业领导获得的大多数建议要么不可靠、要么不切实际。这是因为咨询师低估了机遇的力量。管理大师根据表现卓越公司总结出种种商业良策，但公司良好的业绩很可能纯粹是机缘巧合。说起公司的辉煌战绩，总裁常常沾沾自喜，但他或许没有想过，这或许仅仅是因为时来运转呢？遗憾的是，每个希望成功的商业领导者都会问的几个问题，却几乎没有人能从科学的角度给出可靠的答案：哪些公司值得学习？它们的与众不同之处是什么？我们应该如何效仿它们？

我们运用统计学方法来解答这些缺乏严谨研究的问题，从上千家公司中挑选出几百家长期表现极为突出的公司，作为真正卓越公司的样本。研究结果令我们非常意外：虽然这些公司的作法多种多样，但卓越成绩背后的决策只有三条看似十分简单的法则：

1.品质先于价格：追求产品的差异化，而不是降低价格与对手竞争。

2.收入先于成本：公司的重心是增加收入额，而不是削减成本。

3.没有其他法则：所有必要的改变都必须遵守法则1和2。

实现以上三点无需遵循特别的行为规范，它们不是一般意义上的战略。这些法则是许多公司在常年实战中累积的基本理念。我们并不清楚，这些公司的领导者是如何实践这些法则的；我们甚至也不清楚他们是否在有意识地遵从上述法则。但是，这些法则能够帮助现在和未来的领导者提高成功的概率，并使公司成为持续创造几十年佳绩的公司。

超越“真理”

在过去的30年间，商业成功学的书籍和文章愈发受人青睐，这是我们研究的最初动力。其中最为人熟知的可能是托马斯·彼得斯（Thomas Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）合著的《追寻卓越》（*In Search of Excellence* ，1982年）及吉姆·柯林斯（Jim Collins）的《从优秀到卓越》（*Good to Great* ，2001年），当然还有很多类似的书籍。但这类作品的通病是我们无法判断支持其观点的案例是否真的是超凡卓越的公司。

运气可能带给一家普通的公司一两年甚至十年的辉煌，但最终会暴露其平庸的本质。如果我们无法确定这些成功学案例不只靠运气，就无法确信它们值得效仿。

我们有针对性地解决了运气的问题。考虑到在嘈杂的环境中找出微弱信号需要大量数据，因此我们从最大的数据库着手——1966年到2010年期间，在美国交易所有过上市记录的2.5万多家公司。我们选择资产收益率作为考察公司表现的工具，因为这一指标能反映出公司业绩稳定上升的状况，而不像其他指标，例如股东收益，可能更多反应的是股票市场变

动和投资者的期望变化，而不是公司的基本面变化。我们将业绩突出的公司分为两类：“奇迹者”——在2.5万家公司中，资产收益率达到前10％，这通常足以证明其赌运气的可能性很小；“长跑者”——资产收益率排名在20%到40%之间的公司，其持续的良好表现仅源于运气的可能性也不大。我们将这两种公司通称为表现突出者。同时，我们还归纳出第三类公司，即“平庸者”，以供对比（参见“在噪音中寻找信号”）。

共有174家公司符合“奇迹者”的标准，170家公司属于“长跑者”。这是从纷繁复杂的公司类型中脱颖而出的全部卓越者。值得一提的是，在商业成功学中经常高调登场的，所谓的19个优秀公司中，能达到我们的标准不到12％，而且也只是达到了“长跑者”的标准。

我们发现，超凡卓越公司的规模和形态各有不同。3M公司榜上有名，其产品种类数以千计，遍布各个工商业领域，并且拥有传奇般的创新能力；但同时生产单一产品，且没有注册专利的WD-40公司也名列其中，该公司产品最初的用途是为核导弹防锈，但后来成为最著名的润滑剂。全球随处可见的麦当劳用实力证明了自己的卓越，但最初只有43家分店的咖啡连锁店Luby's也跻身卓越公司行列（Luby's现在的分店数量已将近100家）。IBM和IT技术外包公司Syntel都是卓越公司，虽然后者在达标时只有蓝色巨人规模的0.5%。

为了找到卓越公司的秘诀，我们在九个行业中分别找出三家公司，这三家公司分别属于“奇迹者”、“长跑者”和“平庸者”，而且其存续年限和体量也都大体相当。这样我们就能找出以往被我们忽略的、导致这些公司成败的行为差异。例如，如果一家“奇迹者”的资产收益率主要缘于高毛利率，我们就会努力找出可能产生高毛利率的做法。如果公司的资产利用率很高，我们就努力找出导致资产利用率高的原因。如果有充足的数据，我们就会构建财务模型来评估这些差异对公司的影响。例如，美国货运公司Heartland Express是运输行业的“奇迹者”，它完全依靠毛利率获得高资产收益率，而它的高额毛利率似乎来自高定价。我们对其高额溢价重新进行计算，结果不出我们所料，Heartland Express的定价策略能够解释其获得较高毛利率并继而获取较高资产收益率的原因。

但接下来的分析就没有如此清晰易寻了。经过多次尝试，我们都无法得出具有一贯关联性的具体明确的结论。例如，一开始我们觉得抵制并购的战略可能是在卡车货运业制胜的关键，但是在长达15年的里，表现突出的Heartland也是收购次数最多的公司。在其他行业中，并购的战略也无法被归结为取得成功的积极因素，例如在甜食行业，“奇迹者”箭牌（Wrigley）和“平庸者”落基山巧克力工厂（Rocky Mountain Chocolate Factory）都是完全倚靠自然生长，但“长跑者”Tootsie Roll却主要依靠并购发展。

成功的关键在于对顾客的关注？不对。在于创新？是冒险？也不对。这些因素对卓越、优秀和一般的公司的影响都差不多。我们发现，最后只能无奈地给出三个字——“看情况”。

我们想，也许公司只有在选择“正确”的交易，进行“正确”的创新，或使用“正确”的方式进行“正确”的冒险后才能取得成功。但是这些都是老生常谈的“真理”，完全没有任何意义，就像商业人士在所谓“正确管理学院”一定会听到的建议一样：要找正确的人加入团队！（有人想要错的人吗？）战略清晰！（有人一开始就要制定模糊不清的战略吗？）要给顾客想要的东西！（有人刻意销售顾客不想要的东西吗？）

因此我们决定继续寻找。

当我们开始把考察重点从这些公司的做法转到它们可能的想法时，一个有效的解释框架开始浮现。这使我们能够跳过研究超凡卓越公司的多样性做法，转而研究它们如何做决定。前者的可变性很强，后者却极为一致。例如，就收购而言，“奇迹者”的做法与上述法则相吻合，它们会避开价格战，获得远超同行的收入。这也同样适用于其他做法，无论是选择多元化战略还是单一化发展，也无论是全球化路线或坚持本土化策略；惟一起作用的因素是这些公司坚守以上法则。

这些法则绝对不是老生常谈的“真理”。价格战也许能够大规模地提高利润，成本导向型战略也许能带来不错的收益，但事实绝非如此。

在噪音中寻找信号

为了找出表现卓越的公司和它们的成功秘诀，我们使用了将近二年的时间研究恰当的统计方法，然后使用了三年时间寻找这些一流公司的共同点。

我们首先从电子计算机会计数据库（Compustat）着手，其中包含从1966年到2010年间，超过2.5万家在美国上市的公司数据。得益于德克萨斯大学奥斯汀分校安德鲁·亨德森（Andrew D. Henderson）的帮助，我们借助于分位数回归法排除幸存者偏差、公司规模和金融杠杆等外在因素，根据资产收益率（收入除以资产的账面价值）对公司的相对表现进行排名。这个指标能够可靠地反应管理实效，而不是投资者期待的变化，后者是导致股东收益变动的主因。

接下来，我们通过高级模拟技术判断出长期表现卓越的公司，这些公司靠运气取得成绩的概率低于10%。判断持久性的标准根据公司的成立时间有所不同，例如，要达到“奇迹者”的标准，一家拥有10年数据的公司需要在10年内的资产收益率均排名前10%才能达标，而一家拥有45年数据的公司只需要在16年内资产收益率达到10%。

为了寻找出这些公司制胜的秘诀所在，我们在九个行业中分别选出三家“奇迹者”、“长跑者”和“平庸者”，并将三者进行两两比对。在比对的过程中，我们将判断公司资产收益率的哪些变化与其构成指标有关，包括营运利润率和资产周转率，即资产利用率。然后，我们在造成资产收益率的差别中，分辨哪些与毛利率和各种开销有关，包括研发、销售、管理、行政费用及一些其他开销（贬值和特殊商品等）。同样，我们也会在资产周转率的差别中，确定哪些与流动资产率和固定资产周转率有关。我们希望我出一些能够解释公司成功的特定行为，然后在此基础上（如果可能）通过构建金融模型评估这些行为的影响。

（返回阅读原文）

法则1 品质先于价格

每个公司都面临这样的选择：通过非价格因素竞争，例如良好的品牌、独特的风格或优质的功能、持久耐用和操作简便；也可以用低价吸引顾客，但只最低限度地满足以上标准。“奇迹者”几乎毫无例外地选择了前一种策略。“平庸者”则往往选择价格竞争。“长跑者”则没有特别倾向于哪一选择（参见图表“遵循的法则（大多数公司的做法）”）。

例如，1980年放松管控后，卡车货运业获得了新的发展机会，各个公司必须差异化凸显自身优势。但是“奇迹者”Heartland公司却选择将其服务区域和顾客数量控制在相对较小的范围内。这样不管顾客提出怎样复杂或难以预计的要求，公司都能够提供可靠和准时的服务。这种不以价格取胜的战略为Heartland赢得了大约10%的溢价，这是该公司能持续取得较高利润率的关键原因。

与之形成鲜明对比的是卡车货运行业的“长跑者”沃纳企业（Werner Enterprises）。1980年后，该公司扩张了规模和服务范围：其服务区域扩大到美国全境，并为顾客提供各类型的服务。但扩张是有代价的。首先，服务的广度和市场的多样性使其无法达到Heartlands的服务水平并取得相应的溢价。其次，为了获得规模效应，公司有时不得不经营利润率较低的业务以确保车辆一直在运行，从而达到资产周转率的平均水平。但沃纳一流的执行力也使公司取得了卓越的业绩（毕竟，沃纳是“长跑者”），可它却永远无法与“奇迹者”相提并论。

PAM运输服务公司（P.A.M Transportation Services）是该行业的“平庸者”。相比沃纳，PAM的顾客和服务区域范围都更小，但其主要战略是薄利多销。奇怪的是，虽然卡车货运行业的供小于求，但PAM常常缺少司机并闲置大量运货车。为了削减成本，公司改为与汽车公司签订租车合同。但当汽车公司陷入困境时，PAM也受到牵连。PAM采用集中和单一

化的发展战略本身并没有错，毕竟，Heartland的业务领域也很窄。但是PAM采用的是低价战略，这违反了第一条法则。

当卓越公司放弃非价格优势时，它们就会失去优异的业绩表现。例如，美泰克公司（Maytag）的“奇迹者”地位只存在于某个特定时期。从1966年到上世纪80年代中期，美泰克的资产收益率一直保持在前10%。这得益于拥有行业领先的产品、独特的品牌形象人物——维修工Ol'Lonely，和成千上万的独立交易员建立的个性化分销渠道。

但是，当大型连锁店开始主宰零售市场后，美泰克开始采取产品线和价格定位的多元化发展路线，这影响了美泰克原来的非价格优势和溢价优势。公司业绩直线下跌，并最终于2006年被惠而浦公司（Whirlpool）收购。当然，为应对行业变化采取产品多元化发展的战略本身并不一定有错，但美泰克抛弃了其非价格优势，而且在新战略带来负面结果后仍一意孤行。

并不是说公司可以完全忽视其低价位的定价战略，就像低价竞争公司不可能完全忽视其产品或服务质量一样。我们只是说，公司的卓越表现在大多数情况下来自创造更高的价值，而不是通过压低价格。公司如果希望持续获得高额利润，就应采用符合本条法则的战略。

注意本条法则中的“先”字。以美泰克公司为例，当市场的竞争环境发生改变时，你可以降低产品价格但应同时遵循该法则。问题的关键不在于你的产品定价是否比过去低，而在于是否仍高于竞争对手。美泰克本来可以在能够取得非价格优势的市场进行产品多元化发展，同时降低价格。

虽然非定价战略有诸多好处，但并非万无一失。一般来说，通过价格以外的因素竞争的公司必须时时提防竞争对手，防止其窃取公司的核心竞争优势，否则可能出现危险的后果：轻则同类公司会迷惑顾客，导致公司丧失其来之不易的产品独特性；重则竞争对手可能找到更好的制胜办法（参见“不依靠低价的利与弊”）。

公司同时还要小心潜在的颠覆性威胁。在需求较少的市场中，为获取较高的毛利率，定价较高的公司其实正在孕育自己的颠覆者，它们能够提供更便宜、质量合格的产品。但颠覆战略的研究足以帮助公司准确判断哪些替代方案具有潜在的颠覆可能，从而确保及时的反击。对于潜在的颠覆者，我们的建议是：在颠覆来临前，最有效并且获利最高的方法就是遵守我们的法则。

遵循的法则（大多数公司的做法）

相比低价战略，通过品牌、风格或可靠性等区分定位提高竞争优势的公司更有可能取得卓越的成果。

下图是在比较研究中，各个公司如何创造和获取价值的详细信息。

“奇迹者”通常更多是通过赚取毛利率而不是降低成本来获得它们的利润优势。“长跑者”既可能通过降低成本，也可能通过赚取毛利率来获得竞争优势。赚取毛利率的方式需要根据案例进行具体分析。

根据统计学分析，我们案例研究中的18位“奇迹者”和“平庸者”样本能精准反映出我们从2.5万家公司中所挑选出的344家成功公司的情况。

行业	排名	公司	价值创造	价值获取
半导体	奇迹者	凌力尔特公司（Linear Technology）	非价格	收入（价格）
	长跑者	MII（Micropac Industries）	介于两者之间	成本
	平庸者	美国国际整流器公司（International Rectifier）	价格	成本
医疗器材	奇迹者	美敦力（Medtronic）	非价格	收入（价格）
	长跑者	史塞克（Stryker）	介于两者之间	收入（价格）
	平庸者	英维康（Invacare）	价格	成本
电子配线	奇迹者	通贝（Thomas & Betts）	非价格	收入（价格）
	长跑者	哈勃（Hubbell）	介于两者之间	收入（价格）
	平庸者	电子设备及通信器材公司Emrise	价格	成本

服装零售	奇迹者	阿贝克隆比＆费奇（Abercrombie & Fitch）	非价格	收入（价格）
	长跑者	运动服饰零售商The Finishing Line	介于两者之间	成本
	平庸者	品牌商店Syms	价格	成本
甜品	奇迹者	箭牌糖果（Wrigley）	非价格	收入（销量）
	长跑者	糖果公司Tootsie Roll Industries	价格	成本
	平庸者	落基山巧克力工厂（Rocky Mountain Chocolate Factory）	非价格	收入（价格）
超市零售	奇迹者	美国超市运营商韦斯市场（Weis Markets）	价格	成本
	长跑者	美国大众超市市场公司（Publix Super Markets）	介于两者之间	收入（销量）
	平庸者	美国全食超市公司（Whole Foods Market）	非价格	收入（价格）

医药	奇迹者	默克（Merck）	非价格	收入（销量）
	长跑者	礼来（Eli Lilly）	非价格	收入（价格）
	平庸者	凯维制药（KV Pharmaceutical）	价格	成本
卡车货运	奇迹者	Heartland Express	非价格	收入（价格）
	长跑者	沃纳企业（Werner Enterprises）	价格	成本
	平庸者	PAM运输服务公司（P.A.M Transportation Services）	价格	成本
器具	奇迹者	美泰克（Maytag）	非价格	收入（价格）
	长跑者	器具公司（HMI Industries）	非价格	收入（价格）
	平庸者	惠而浦（Whirlpool）	价格	成本

（返回阅读原文）

不依靠低价的利与弊

超市零售领域的分析非常有趣。首先，“奇迹者”韦斯（Weis）是一家价格主导型公司，通过低成本获利；但不止如此，美国全食超市（Whole Foods）作为有机食品供应商声名在外，它的战略明显是品质先于价格，收入先于成本，但最后却成为“平庸者”。在其上市的20多年中，其资产收益率经常低于大部分同业者。

全食超市很可能正走在成为“长跑者”或“奇迹者”的路上，但也可能在竞争的浪潮中被淹没。公司的运营成本很高：特殊产品的采购耗资巨大，同时公司提供高水准的客户服务（你甚至可以向全食咨询如

何制作藜麦）。这种做法可以击败竞争对手，但随着供应链成本的下降，主流超市已经开始模仿其颇具竞争性的做法（现在，你随处都可以买到藜麦）。

这个实例指出我们研究的一个很大的局限性：遵循法则并不能保证公司一定获得“奇迹者”的地位。有时，为了维持非价格定位，公司需要投入太多的资源，结果可能会适得其反。我们的法则只能告诉你应该解决哪个难题，而不是如何解决这个难题。



（返回阅读原文）

法则2 收入先于成本

公司不只需要创造价值，还需要通过利润的形式获取价值。相比竞争对手，超凡卓越的公司能通过溢价或高销量的方式，获得压倒性的收入，从而保证其获利丰厚。对超凡卓越的公司而言，取得高利润的主要原因鲜少是低成本。

高定价带来高利润的想法似乎没有任何新颖之处，但是该战略的有效性出乎我们的意料。例如，自上世纪70年代中，“奇迹者” 家家美元连锁店（Family Dollar Stores）是美国折扣零售业的传奇。

这家商店的顾客大都不是富人，匪夷所思的是，家家美元店的制胜秘诀却来自于高定价。它的高定价主要仰仗于连锁店的便利性和品类繁多的服务。各个分店便捷的地理位置，许多顾客都会购买数量不多但种类繁多的商品。运营这样的商店不可避地要支付高成本。事实上，相比那些规模更大的竞争对手，家家美元愿意接受这种高成本、销售速率低的方式。但是，一直采用这种高定价的战略使家家美元店获得很高的毛利率，并因此在几十年间，其资产收益率都遥遥领先同行。

在样本中的九家“奇迹者”中，八家的成功源于收入（第九家是总部位于宾夕法尼亚州的超市运营商韦斯超市（Weis Markets），其主要通过低价竞争、压缩成本的方式获利。详情请见下文）。在这八家公司中，六家的高收益来自高定价，另外二家则主要或完全依靠销量大。

制药企业默克（Merck）是以销量制胜的公司之一。相较于该行业中的“长跑者”礼来（Eli Lilly），默克国际化更早、速度更迅猛而且更成功。默克遵守了“品质先于价格”的法则，拒绝跟从国际市场中对手的低价战略。但是这些市场的价格天花板使默克很难实现高额毛利率。因此，默克通过依靠其专利药品特有的临床效果来提高产品在医疗机构的销量。高销量使默克能取得比礼来更高的资产周转率，进而获得更高的利润，这是默克能获得高资产收益率的主要原因（参见“提高业绩的多条路径”）。正如，遵循品质先于价格并不一定意味着维持产品的高价，你也可以在采用收入先于成本的法则时，减少低效率运营并降低成本；但公司必须明白，低成本肯定不能成为获取利润的战略优势。

提高业绩的多条路径

不要被看似简单的法则误导。在任何行业，取得长期的成功都是罕见且得之不易的。制定符合法则的可行战略需要很大的灵活性和创

意。

以默克和礼来为例，两家都是历史悠久的一流研究型医药公司。但是默克能成为“奇迹者”，礼来却只能保持在“长跑者”的地位。原因何在?

前任总裁告诉我们，默克的成功来自公司尖端的研究和因此产生的高价值疗法。没错，默克是最早将研究领域从传统的化学方法，即分离筛选化合物，再通过活体试验评估转到生物学“分析发现法”的医药公司之一。但是礼来的研究成果也非常前沿。不管怎样，高定价并不是默克取得高利润的主要原因。在其资产收益率中，能归结于高额的毛利率的收入不足1/3。

我们发现，默克的利润来自其资金周转率优势，通过销售更多产品，默克的资产使用率优势能转为现实的收入增长。例如，默克对很多化合物作用机制的要求促使科研者在现有的药物基础上研发出更多衍生品以减少药物副作用，或减轻与其他药物相互作用的可能，这能够扩大化合物基础疗效的适用人群。结果，默克的治疗范围扩大了一倍，产品种类增加了三倍；同时，因为核心化合物的相似性，默克能在研发和成产上获得规模效应。

此外，默克的国际扩张也非常早，这又进一步提高了公司的单位销量和资产使用率。默克的国际扩张和产品多样化来自市场需求的推动，这是因为其药品价值非常独特。到2010年，默克在医药领域的商业规模已经是礼来的两倍多，而在1985年，这个数字大概只有8%。

默克的故事证明，可以寻求多种路径以实现品质先于价格和收入先于成本的法则，所有路径都应在公司的考虑范围之内。

（返回阅读原文）

法则3 没有其他法则

本法则凸显了一个令人不得不面对(或释然)的事实，即获得高额利润要遵守以上两条法则。运营效率、人才培训、领导力风格、企业文化、激励机制等其他因素，在不同类型的公司中起到不同程度的决定性作用。毫无疑问，很多其他因素都会影响公司的业绩，但是我们无法从中发现统一一致的模式来解释它们如何影响公司业绩。

我们还发现，很多公司在对这些决定公司表现的因素做战略性调整之后，仍能保持领先的地位。原因何在？答案是这些战略改变符合我们的前两条法则。换言之，表现卓越的公司总是坚持非低价的定位和追求高收入的获利原则，至于其他事项都处于次要地位。

没有其他法则并不等于万事大吉。当竞争环境发生恶性变化时，你需要采用积极灵活的方式遵守这些法则。遵守前两条法则需要很大的创造性。

例如，阿贝克隆比 & 费奇（Abercrombie & Fitch，以下简称A & F）在风云变幻的服装市场中一直保持着领先地位，这得益于公司敢于塑造全新的品牌形象和开发新的产品线，同时始终不渝地坚持创造品牌价值和高价利润模式。在公司的多个产品线中，阿贝克隆比的儿童品牌主要针对小学生群体，霍利斯特（Hollister）是针对14岁到18岁人群，而吉利希克斯（Gilly Hicks）所针对的消费群体为年轻女性。A & F拒绝促销和大减价的做法，其服装折扣始终保持在7折左右，最后的售价仍比很多品牌服装高很多。

2008年经济危机时，A & F拒绝跟随很多服装公司的竞相打折的做法，结果相比百货商店的同业竞争者，现有分店销量相比以往出现大幅度下滑，导致分析人士的诸多异议。但是，公司的坚持为A & F赢来了品牌声誉，伴随最近的经济复苏，A & F逐渐恢复了原来的利润空间，这让竞争对手望尘莫及，毕竟，后者已经告诉顾客，它们的衬衣根本不值30美元。

医药行业的顶级公司已经经历了两次战略转型：从自营转到合资、再转向开放式创新；半导体行业也曾转去做投资，他们客户的商品种类也发生了变化，因此也扩大了其顾客群。以上两个行业都证明品质先于价格的作用。在甜品行业，卓越公司从国内市场转向国际分销，而在医疗器械行业，并购成为企业成长的主要动力。这些转变仍能带来高额利润的原因在于销量的提高，而不是成本的降低。

需要指出的是，创造价值和获得利润的方式之间并无必然联系。虽然低价竞争的公司不可能通过高定价来获得价值，但其他竞争方式和获利方式的组合也是可行的，至少从理论上说没问题。正如前文所述，非价格性竞争通常意味着高定价或高销量。从理论上说，价格竞争取胜的公司即使不以高价为重心也能因低成本获利，可惜我们并没有发现这样的公司。从数字上说，低价竞争（价格先于品质）的公司可以通过高销量维持良好的资产周转率，获得较高的利润（收入先于成本），但我们也同样没有找到这样的公司。我们的研究表明，低价竞争的公司倾向于前者——降低成本来获取利润。

超市连锁店韦斯（Weis）的成功说明了低价竞争战略结合低成本的盈利方式可以奏效。这家“奇迹者”在销售自主商品方面比竞争对手早了几十年时间，它的产品售价非常低，但与之对应的，生产成本也很低，因此可以带来很大的毛利率。结果，韦斯的资产收益率连续28年都居于前10％，成为一个例外的成功案例。

但是总体来说，价格竞争战略最终总会遭遇阻击。从上世纪80年代起，其他超市也开始销售自主商品，同时折扣零售商开始进入超市，韦斯的领先优势不再如前。

公司无法应对这种变化，从1996年后，韦斯的资产收益率再也没有挤进过前10%。不像“长跑者”大众超市（Publix），其利润额不断攀升，在开发超市熟食店、药品店、有机产品或以异域风情食品店方面，韦斯着力不够，不足以与竞争对手区分定位。我们的结论是，如果你不确定能否成为韦斯这样的特例，为确保万无一失，那么你就应该通过品质先于价格的方式创造价值，并通过收入先于成本的方式获得利润。

选择卓越

充分利用以上法则的第一步是，你需要清晰认识所在公司的竞争优势和盈利模式。我们发现，很多管理高层缺乏这种清晰的认知，主要原因是公司常常过于看重纵向比较，很容易因为现在的结果超过以前就宣告胜利。但是人们忽视了一点，真正的竞争对手在当下，而非过去的自己。设定标准固然有用，但很多时候标准只局限于单一领域，例如产品的耐用性，或研发力量的提高，因此，很少有人能做到综合考察各个领域的表现之间的相互作用以及它们和各种获利方式之间此消彼长的关系。

第二步是，如何将法则应用于公司运营中：如果你需要在多个竞争优势之间分配稀缺资源，优先考虑那些能提高产品的非价格性竞争的能力，让你能以较高的价格或较大的销量发展的领域。然后给它们开绿灯。

如果你以降低成本为运营战略，而创新战略主要是让产品脱颖而出，那么后者就是你的首选。但是，如果提高运营效率主要是为了提高公司的客户服务水平并超越对手，而创新战略只是为了达到以更少的投入维持现在的服务水准，那么你的运营团队则需要得到格外的关注和嘉赏。

公司的董事们是因为追求规模效应进行收购，还是借扩张的良机进一步提高公司在目前的市场内取得的非价格优势？若是前者，收购可能是个不错的主意，它甚至可能对保持公司的竞争优势有着关键性作用。但是除非这家公司将后者也包含在内，否则不太可能取得异常突出的表现。

无论是某位领导者的愿景，还是管理高层的集体决定（其通常以“事后诸葛亮”的形式出现），理解法则能有效地抵制直觉的诱惑。公司所处的情形大多不够明朗并且数据模糊，你需要借助一些法则，以确保数据分析能带来有效的结果。

以上法则能有效处理让人生畏的财务数据，毕竟这些数字与很多人的职业生涯密切相关，也可能给公司带来悲剧性的后果。例如资产收益率，

即投资回收的现金流加上收入增值，分子是收入，分母是资产。当顾客不再愿意为你的创新买单，公司收入出现下滑时，人们很容易选择通过缩小分母来提高资产收益率。虽然许多管理者早就意识到这是个错误，但另外颇有“说服力”的直觉告诉他们，降低成本能带来更快、更迅速、更可预测的结果，在这种直觉的误导下，他们选择了坚持这个错误。

如果改革遇阻力时，请思考一下我们的研究：大部分公司通过降低成本或资产的方法都不能取得突出的成绩。卓越的公司通常将提高成本视为通往成功的代价。

事实上，很多成功的公司都在成本和投资上非常用心。这些公司会将大量资源长期地投放在能提高产品非价格价值和创造收入的领域。请特别注意，这些成功的公司一旦被看似更保险的短期方法，即降低成本或投资所误导，则很可能丧失它们原本最想提高的能力。



迈克尔·雷纳是德勤服务公司（Deloitte Services LP）总监，蒙塔兹·艾哈迈德是德勤咨询有限责任合伙公司（Deloitte Consulting LLP）合伙人和首席战略官。合著《超凡卓越的公司如何思考》（*How Exceptional Companies Think*），即将出版。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年4月刊

王者3法则

表现曲线：

为可持续战略而创新

艾博思（Robert G. Eccles）

乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）| 文

熊静如 | 译　安健 | 校

企业可持续发展战略需要兼顾财务指标和ESG表现，为此，企业必须做两件事：一是聚焦最重要的ESG问题，二是通过重大创新解决ESG问题。

如今，多数公司都设置了提升可持续发展能力的项目，比如降低碳排放、减少水浪费及提升运营效率等等。不过，几项可持续发展措施的简单叠加并不等同于可持续发展战略。一个能够长期持续的战略，必须体现所有相关方的利益——投资人、员工、消费者、政府、非政府组织（NGO）以及整个社会，缺一不可。

要做到这一点，企业必须在提升利益相关方的价值的同时，改善企业在环境、社会及公司治理（简称ESG）三个维度上的表现。

企业对此何尝不知？但企业在设立项目时，即便项目所要解决的问题与企业的战略和运作毫不相关，也总是希望它们的“善行”能够得到财务上的回报。这些企业忽视了一个简单的道理：财务业绩和ESG表现不可兼得，一方的提升通常会以另一方的降低为代价。使用昂贵的太阳能有利于环保，但却会抬高成本；付给员工高于市场价的工资有利社会，但却会蚕食利润。资本市场非常清楚这一点，所以，企业若实施了无法提升财务表现的ESG项目，它不会给予奖赏；若ESG项目拉低了财务业绩，它却会施行惩罚。

在本文中，我们权衡二者并提供了创建可持续发展战略的框架。所谓可持续发展战略，应能同时促进财务业绩和ESG表现。它要求企业做两件事：一是战略性地聚焦最“重要（Material）”的ESG问题，它们对企业创造股东价值能力有最大的影响；二是在产品、流程和商业模式上进行重大创新，以优先解决这些重要的ESG问题。

创新与业绩

忽略ESG问题可能会招致极其严重的后果。苹果公司在中国的制造商富士康得到了惨痛教训。2010年，富士康糟糕的劳动环境被曝光，掀起了一场舆论风暴，最终导致富士康市值减半。英国石油公司到现在还在深水区处理墨西哥湾漏油事故引发的灾难，公司在工程和管理方面都难辞其咎。银行业巨头瑞士联合银行（UBS）也饱经折磨：约2000亿美元私人客户资产外流、7.8亿美元罚款以及各国政府对于披露客户姓名要求的压力。公司终于意识到：在透明的时代，躲在瑞士保密法后面并非上策。

上述例子中的企业都视财务优先于ESG，事后才亡羊补牢以防止悲剧重演。诸如此类的决策失误之所以会出现，是因为，公司行为对外界

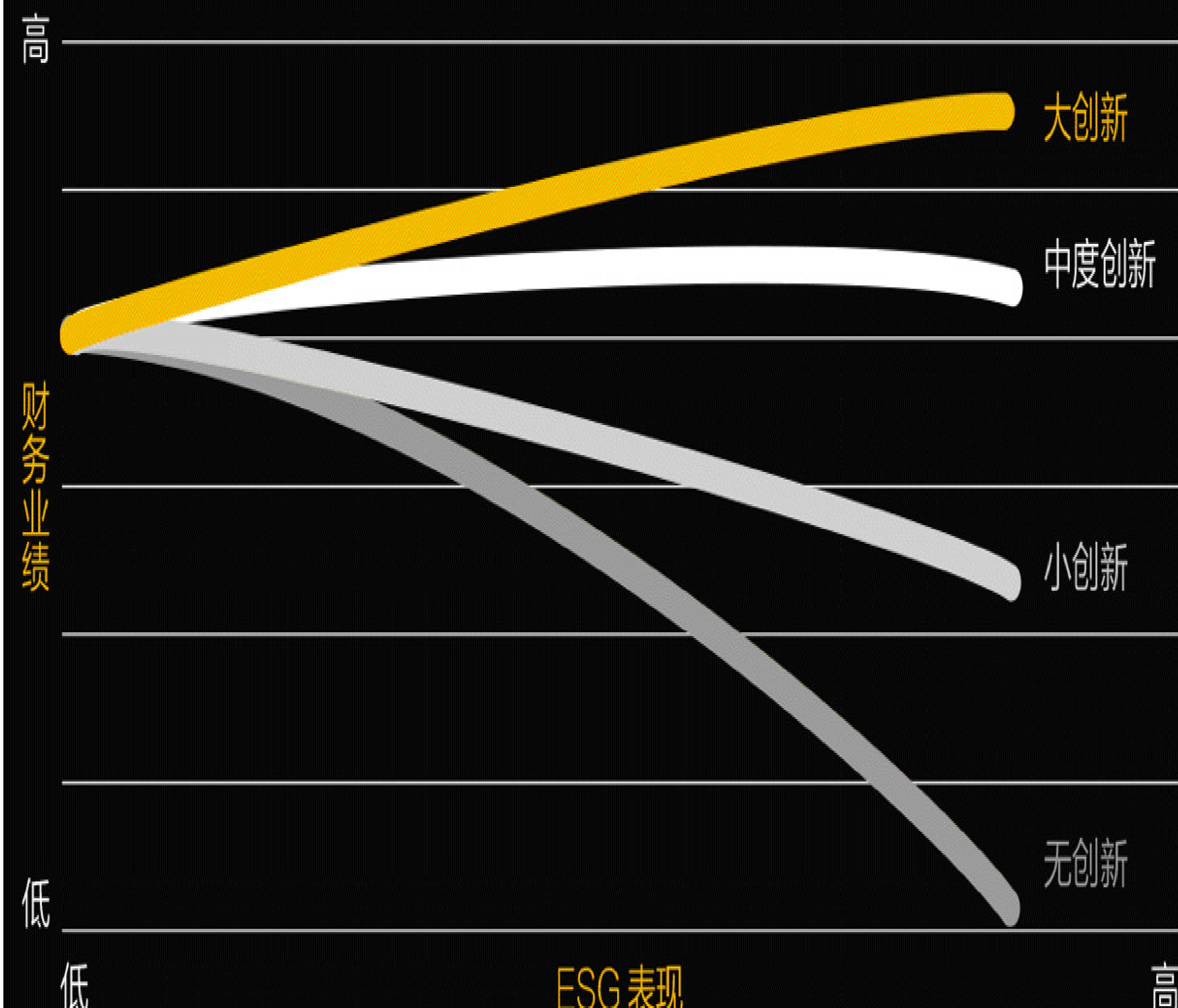
产生的后果通常由社会承担，却对股东有利；反之，诸如减少排放、投资教育事业等有益于社会的行为，却常常会增加公司成本。

上文所表述的内容包含着ESG与财务业绩之间关系的一个概念模型。通过采访、调查，及历时数年、涉及多领域数百家企业的实地调研，我们研究得出了这一模型。我们将3000多家企业在2002年至2011年间的两方面表现绘制成图：Y轴代表财务业绩——以收入、利润空间、股票价格等方式作为衡量标准；X轴代表ESG表现，包括碳排放降低、能耗减少、公平的用工行为、有效的风险管控等等。图中曲线的斜率代表着财务和ESG表现之间的关系：向下的斜线越陡峭，意味着该企业的ESG表现对财务业绩的消极影响越大；上扬的斜线越陡，则意味着积极影响越大。我们将这条线称为："表现曲线"。

对ESG表现的衡量存在局限，存在无数的混杂变量——比如领导力风格和企业文化，因此目前还不太可能为任何一个企业绘制精确的图表。但我们对3000多个组织的计量经济学分析证明了一点：如果企业进行创新，将能够同时提升ESG表现和财务业绩，推动表现曲线上扬。

表现曲线

在没有实质性创新的情况下，随着环境、社会与公司治理（ESG）表现的改善，企业财务业绩会随着下降。若想同时提升 ESG 与财务业绩，企业需要开发新的产品、流程及商业模式。



推升表现曲线

然而，诸如提升效率之类较小的创新，只能略微抬升向下的表现曲线；只有产品、流程或商业模式方面的较大创新，才能将下行曲线扭转为上扬曲线。但此类创新风险较高，需要大规模投资，且投资回收期很长（通常是五年或更久）。此类创新有个特点：它关注的通常是某一领域中具有相关性的一组ESG问题，解决该领域中悬而未决的重大挑战。

这样的创新能够形成可持续发展战略。企业若想开展此类创新，需要采取以下4个方面的行动：

1、找出重要的ESG问题

影响财务业绩的ESG问题浩如烟海，从排放、水耗及能耗、废物处理，到用工行为、社区发展、员工安全以及管理层薪资水平，悉数在列。判断ESG问题是否能深刻影响到企业创造长期股东价值的能力，取决于两方面：一是公司所在的行业，比如，煤炭发电站的碳排放相比银行业更重要；另一方面是公司的特定战略，比如，相对使用发展中国家低成本劳动力的企业，人权问题对雇用发达国家高素质工人的企业来说更为重要。

可持续发展会计准则委员会（SASB）是一家非营利组织，目前正在设计一个框架，旨在帮助企业找出最重要的ESG问题。本文的两位作者——艾博思和乔治，分别在标准委员会中担任主席和委员。SASB同时还在开发一项标准，以便让上市公司用数十项ESG衡量指标来披露公司业绩。该计划的核心是为10个领域中的88个行业绘制“重要性地

图”——每个地图排列43个ESG问题的优先次序，按它们在特定行业中的重要性来打分，分数范围为0.5到5，5分意味着最重要。某一项ESG问题的得分越高，该问题对企业财务业绩的潜在影响就越大。截至发稿之时，SASB已经为两个领域、13个行业绘制出了地图。接下来，预计每3个月将会发布一份新的领域重要性地图。

重要性评估要经过一个严格的程序来检验“利益证据”和“经济影响证据”。通过以ESG为关键词，搜索成千上万的源文件，包括10-K文件（10-K为上市公司每年必须向美国证券交易委员会备案的资料——译者注）和媒体报道，得出“利益证据”；通过评估对ESG问题的管理（或管理失误）是否会影响收入增长与资金回报等价值参数，得出“经济影响证据”。（参见《如何定义“重要性”》）

文中题为《哪项问题最重要？》的表格列出了医疗领域的ESG重要性地图。地图为该领域的6个行业排列出了几个ESG方向的重要性次序，并将最重要的ESG问题在图中以深色标注。例如，在生物技术行业，产品质量和安全最为重要，然而对于管理式医疗(Managed Care)来说，最重要的则是监管问题、获取服务便捷性，以及消费者满意度。虽然在医疗用品分销行业中，燃料管理颇为重要，然而在生物技术行业中它却无足轻重；供应链标准在生物技术行业中至关重要，对医疗分销行业而言却并非关键。

如果某一行业还没有可用的重要性地图，企业可以加入SASB的行业工作小组，了解正在进行的对该行业的分析，与股东及其他利益相关者接洽，讨论各个ESG问题与该行业的关联度，从而得出共识。

如何定义重要性

可持续发展会计准则委员会找出了影响公司财务业绩的五大类环境、社会与公司治理（ESG）问题，这些问题对投资者而言至关重要。不过，每一个问题的重要性都因行业差别而有所不同。

为了在行业内测算ESG重要性，SASB评估了不同类别的利益相关者的利益证据与经济影响证据。如果SASB还没有发布某一行业的评估，该行业的企业也可以使用类似的方法找出哪个ESG问题对他们的投资人最为重要。

利益证据 通过运用关键词搜索成千上万的源文件得出。搜索结果揭示出各行业中哪些问题出现的密度最高。所使用的源文件从10-K文件、法律新闻、CSR报告、利益相关者决议，到媒体报道、创新学术期刊，不一而足。

经济影响证据 将评估单个报告与量化研究的方法相结合，从而计算出这些问题上的管理（或管理失误）是否会影响传统企业估值参数，即收入增长、资金回报、风险管理以及管理质量等指标。

展望未来的调整 有些问题是新出现的，无法体现在证据测试中。在为数不多的几个例子中，SASB或许会作出调整。如果某一问题上的管理（或管理失误），可能带来不得不由其他利益相关者、行业或子孙后代承担的后果，或是问题存在系统性风险，SASB会提高该问题的重要性。无论哪种情况，该问题产生影响的可能性必须很大，并且产生的影响非常重要，才会被提高重要度。

（ 返回阅读原文 ）

2、量化财务业绩与ESG表现间的关系

企业一旦找到至关重要的ESG问题，就应评估各ESG事项的改进对财务业绩所产生的影响。当然，这样的业绩是多方面的。企业战略各异，

关心的事物千差万别，不过，最重要的方面应是降低成本、提高收入，或是保障毛利率。

英国零售商玛莎百货（Marks & Spencer）在其名为“A计划”的可持续项目中，对180项ESG举措进行了评估，从实现碳中和（Carbon Neutral）到改善员工健康水平，观察这些举措如何影响销售、成本、品牌、员工积极性以及商业弹性。其中有些举措的影响比较好衡量，有些则不然。某些情况下财务业绩与ESG表现之间此消彼长的关系非常明显，因为许多此类举措需要投资。玛莎百货采用了投入产出分析来确定该向哪些项目投入资源。

ESG表现与财务业绩之间关系复杂化的原因有很多。其中很重要的一点是：难以精确地衡量ESG表现。SASB等机构正在努力攻克这一难关。不过，通过判断ESG的渐进式提升能否在财务上带来相应的积极或消极的改变，企业可以获得足够的信息，初步描绘出任何一个ESG问题与财务业绩之间的表现曲线。

3、对产品、流程以及商业模式进行创新

上述分析将会为公司的创新战略打下基础。一旦你知道了该专注于哪些ESG事项，就应当想清楚企业该如何与同行在这些点上竞争。行业协会以及交易信息可以提供有益的帮助。如果你的企业在该领域的表现不足以达到行业基准，那么当务之急就是将之拉升到标准水平。这样做至少能降低企业的风险，因为在提升ESG表现的竞争中，利益相关者的目光很容易聚焦到行业里的落后者身上。许多ESG方面的提升会涉及微小或是中度的创新，比如减少工业废物。这些创新能够提高效率，从而提升财务表现。这种创新越来越成为企业保持竞争优势必不可少的一部分，但它们的数量还远远不够。

要想从根本上解决财务业绩与ESG表现之间的矛盾，你需要在全公司范围内开展大型创新：全新的产品、流程以及能够在某一“组”重要的ESG问题上提升业绩的商业模式。针对某个特定问题而进行的产品或流程创新，或许可以是大规模创新方案的组成部分，但单独这一部分无法扭转整个企业的表现曲线。

以下三个情况各异的企业可供参考，它们都对一“组”问题进行了大规模创新：

纳特拉化妆品公司　巴西的化妆品和香水公司纳特拉（Natura）在流程上进行了一次大创新，以此支撑其创新性的管理文化及商业模式。2002财年，纳特拉第一次采用了整合式年度报告，展现财务业绩的同时，公开公司的环境与社会表现。纳特拉是全球最早转向整合报告的企业之一，远早于它被国际整合报告委员会（简称IIRC）广泛采用的时间。该公司将整合报告视作强调其管理方式聚焦于环境与社会关怀的标志，它代表了公司管理层对这些目标的承诺。

此外，该公司管理者的业绩评估与奖金不仅与财务业绩相关，也与环境和社会目标密不可分。这样一来，决策制定者就要同时考虑三种衡量标准。不仅如此，纳特拉还密切关注利益相关者，当决策制定事关投资人、消费者及员工利益时，纳特拉会郑重地征询他们的意见。事实上，纳特拉的商业模式基于一种特殊的关联形式：该公司的销售团队是由140万位“销售顾问”组成的，他们分享公司利润，同时作为品牌代表，深入消费者和社区获取反馈。

纳特拉的业绩体现出文化管理、商业模式管理以及创新管理的作用。（2011年，福布斯杂志将纳特拉评为十佳最具创新性企业之一）。在巴西，纳特拉以23.2%的份额占据市场头把交椅，领先于联合利华和雅芳。2009至2011年间，纳特拉发布了435款新产品，家庭普及率为62%，品牌认知度高达100%。2001年至2011年间，该公司的收入增长了463%，净收入增长3722%，平均毛利率达68%，而这一数字的行业平均水平只有62.1%。2010年，该企业资产回报率为24.7%，股权收益

62.1%，也远超行业平均水平。财务分析显示，该企业的高利润是靠特殊运作而非财务杠杆驱动的。2002至今，纳特拉已经极大地降低了温室气体排放量、减少了水浪费，开发出环境友好型的一套体系，同时给56万销售顾问提供了培训和教育机会。

陶氏化学公司　这家公司的环境纪录曾备受公众诟病。比如，该公司在密歇根州中部地区造成橙剂污染和二恶英污染，曾引发强烈抗议。为了倾听和回应利益相关者的担忧，1992年，该公司聘请了一个由顶尖科学家和政策专家组成的团队，作为顾问团来负责完成公司环境目标及实现过程。这些专家提出的建议中的一条是转变关注点——不要只关注如何摆脱废物污染，而应聚焦如何消除废弃物。

陶氏最终接受了减少废弃物的目标，启动了为期20年的新产品创新，太阳能屋瓦就是创新成果之一；还有流程创新，包括新的健康安全程序，能大幅减少化学物质泄露、破裂及溢出。陶氏改善了可持续发展表现，它的战略也随之进步，将帮助客户解决自身环境问题也纳入其中——而这是一个价值3500亿美元的市场机会。自2009年起，直接得益于产品创新，陶氏公司的息税折旧摊销前利润（EBITDA）每年都超过4亿美元，在2012年突破10亿美元。预计到2015年，这一数字将达到20亿美元。公司研发渠道的净现值从1997年的50亿美元增长到2011年的330亿美元。许多创新产品提升了可持续发展表现，它们的价值占研发渠道价值的90%。

中电集团（CLP Group）　在碳排放和财务表现的天平上，电力企业进退两难：一方面，限制排放的压力不断增加——而相对廉价、污染大的煤仍然是发电的主力；另一方面，消费者想要更低的价格，而投资者希望获得丰厚且可预期的回报。此外，环境法规对碳排放的管控充其量只是模棱两可，各国之间又千差万别，让减排与赚钱之间的矛盾变得更加错综复杂。

在波云诡谲的环境中，企业如何才能满足这些相互冲突的期待？位于香港的中电集团通过商业模式创新找到了答案。中电集团在不同地区

间平衡可再生和不可再生能源时，尽管各地监管环境与技术条件各异，创新的商业模式却赋予公司非同寻常的敏捷性，使它在不同地区保持可再生和不可再生能源的平衡。首先，该公司形成了一种分析能力，可以计算出使用低碳能源，包括太阳能、风能及水电的最优时间和地点；第二，中电集团在不同的市场中熟稔而有策略地应对监管制度；第三，它学会了如何监控新技术的发展，并理解这些技术如何令替代能源更具可行性。

股票市场已经认识到，这类更灵活的新商业模式颇具前景。2005年至2012年，中电集团的股票比电力企业标准普尔指数高出20%（中电集团48%，标普指数28%）。它的市盈率从2005年的17上升到了2012年的24，增长了41%；而同时期电力行业的市盈率却下降了10%，从19跌到了17。市盈率反映出企业收入的预期增长以及资金成本，而投资者所需的资金成本意味着风险补偿，因此，这些数字表明，投资者投资中电集团所需的资金成本进一步降低。其原因在于，在碳排放和经济表现这条微妙的钢索上，该公司展现出曼妙步伐。

4、与利益相关者交流企业的创新

在有效沟通缺失的情况下，企业不能认为，股东与其他利益相关者对企业创新如何提升ESG表现和财务业绩，及二者之间的关联已经了然于心。这可不只是公共关系问题，大的创新通常都需要大量资金投入，而产生回报所需的时间又很长，如果一个企业希望利益相关者在长时期内进行投入，来获取数年后才能看到的回报，它就需要向利益相关者提供能够说服他们投资的信息。要达成这一目标，一个有效的办法是将ESG与财务业绩信息合并入一个文件，恰如纳特拉所做的那样。

虽然这样的整合报告仍属凤毛麟角，但它正在世界范围内蓬勃兴起。推出整合报告基本是自愿行为，不过，约翰内斯堡证券交易所如今已开始要求所有在该所挂牌的公司这样做。2013年春，国际整合报告委员会（IIRC）公布了一个整合报告的草案框架，预计将在12月发布最终的“1.0版”。

作为一个交流工具，整合报告所包括的不只是简单地在公司网站上贴出一个PDF文件。最有效的报告交流工具不仅要“说”，还要“听”，成为利益相关者参与的关键平台。公司要与利益相关者开展对话，让他们以一个更加全面的方式看待公司，意识到公司面对的艰难权衡，并且要举出让人信服的案例，证明它能带来的益处。此外，这种对话还能激发外界的反馈，尤其是在企业达到预期与否、沟通质量以及改进方案等方面。

纳特拉就是一例，它开发了一个名为“纳特拉链接（Natura Conecta）”的虚拟社交网络，邀请公众参与讨论企业责任、可持续性以及对公司的期待等话题。第一年有超过8000人注册，为纳特拉的整合报告建言献策。纳特拉还邀请该社交网络的成员在线制作众包式的“维基报告”，包含在最终的整合式年度报告之中。

最后，整合报告能够强化纪律，迫使管理层和员工在决策时考虑财务与ESG影响。并且，在管理层与员工探索如何同时提升财务与ESG表现的过程中，整合报告有益于激发创新。

什么是运营资质？

在讨论企业可持续性时，“运营资质”这一概念总是频繁被提及，同样被频繁提及的，还有运营资质被削弱的潜在可能。

国家是企业章程的终极制定者，也是运营执照的颁发者。宽泛点说，该执照来自社会，代表了对经营活动持续的许可。必须购买该企业产品的消费者、给企业提供货物的供应商，以及企业中的员工是企业存在的基础。不断变化的社会，比如企业对环境和社会的责任，可能会威胁到企业的执照。非政府组织（NGO）通常是这类社会预期的代言人，它们会以多种方式向企业施压，比如联合抵制、社会媒体运动，以及诉诸法律等等。若企业拒绝转变自身行为，那么，NGO活动会引导消费者、供应商和员工远离这些企业；国家也可能采取行动，比如征收罚款；企业的竞争力也会被极大地削弱。此时，企业的运营资质虽然没有被真正取消，但却被弱化了——没有任何一家企业愿意身陷这样的四面楚歌中。

转变之桎梏

制定可持续发展战略的必要性显而易见，然而如何制定这一战略还是个问题。我们采访了200多位高管，深入研究了30家制定过可持续发展战略的公司，从而找出了转变必须克服的四个障碍。

短期激励　包括高级管理者在内的许多员工，会因短期表现而获得嘉奖。解决可持续发展问题需要长远眼光，因此，企业的激励机制常常会破坏他们提升ESG表现的能力，更有甚者，激励机制常常会鼓励员工提升其所在部门的业绩，却置整个企业的业绩于不顾。由于短期激励机制不鼓励跨部门合作，而跨部门合作在创新中必不可少，所以该机制会阻碍ESG方面的进步。

作为一家生产铝、铜、铁、煤、天然气等大宗商品的企业，必和必拓集团深知环境管理失误所能造成的商业风险。因此，为保住运营资质，必和必拓搭建了全公司范围内的管理薪酬体系。2011年，该公司引入平衡计分卡来衡量ESG表现，ESG指标包括事故死亡率、环境事故，还有健康、安全及环境风险管理（简称HSG）、人权影响评估以及环境和职业健康。如今，必和必拓高管短期激励的15%来源于实现上述领域的目标（虽然是短期激励，但也被设计成服务于长远目标的形式）。必和必拓公司称，将酬劳与ESG表现相结合能够产生重大影响。例如，2006年至2012年间，该公司单位能耗下的温室气体排放量下降了16%；2012年，必和必拓创造了在十多年历史上最低的工伤率。

缺乏专业知识　解决环境和社会问题的新战略通常需要新的技能体系。中电集团认识到它需要从化石能源转向包括水电、风能和太阳能在内的多样化能源，因此必须招募许多上述领域中的技术人才。新的人才帮助中电集团将电能在可再生能源中的比例从2004年的不到1%提升到了2011年的18%。

资金预算掣肘　大多数可持续发展方面的改善都需要长期的资金投入，许多企业计算项目净现值时追求高贴现率，使得他们对此意兴阑珊。企业需要考虑到“价值”的扩展定义，它包括了一个项目的环境和社会价值，及它对品牌的影响、吸引消费者的能力，甚至是运营的资质。

在纳特拉，主管财务的高级副总裁罗伯托·佩多特（Roberto Pedote）和他的团队正在开发一个估值模型，该模型加入了ESG因素。例如：该政策鼓励管理者在一个新的分销中心中招聘大量残障人士。这条政策的财务成本相对容易确定，但其社会价值、员工道德提升、长期生产力价值，以及对纳特拉声誉及品牌的影响，都很难量化。最终，纳特拉认为施行该政策是一笔物有所值的投资。主管运营及后勤的副总裁若昂·保罗·费雷拉（Joo Paulo Ferreira）说，该分销中心正在调试设备，使之适用于身体残疾或有认知障碍的员工。新政策下招募的第一批员工已完成培训并开始工作了。

开发出工具，从而将非财务指标导入估值方案及资金预算流程的企业，会对ESG与财务业绩之间的关系有更进一步的认识。没有这样的工具，企业会发现自己难以扭转下行的表现曲线

来自投资者的压力 制定可持续发展战略的企业需要长期投资者的支持。联合利华在CEO保罗·波尔曼（Paul Polman）的带领下，于2009年暂停了一季度的业绩指引，这向外界释放了一个强烈信号：联合利华的投资人应关注远景、不会追求短期利润的最大化而将公司战略置于险境。

我们的研究显示，一个企业通过努力沟通、采用整合报告，可以切实地提高长期投资者在全部投资者中所占的比例。通过与卖方分析师一起分析高管们在电话会议上使用的语言，乔治已经能够用文件证明，在长期目标下进行交流的企业更容易获得长期投资者的青睐。

如今的企业比以往任何时候都更加庞大：1000家大公司如今占到了全球6万家上市企业市值的一半。随着它们的成长，这些大企业也在面临越来大的压力——被要求采用可持续发展战略，以符合消费者、员工及整个社会利益的方式创造经济价值。能帮助实现此类目标的组织和管理工具也在不断发展，比如重要性地图与整合报告。它们将在此后的实验与实践中日臻完善。

经济权力的高度集中赋予企业能力与责任来承担一些原本属于国家政府的职能。全球最具影响力和创新性的企业，通过建立可持续发展战略，铺设一条通向可持续社会的道路，效果或许比国家战略更好。而可持续发展社会，应该以不牺牲子孙后代的利益为前提，满足当代人的需求。

哪项问题最重要？

SASB 的重要性地图将五个领域中的 43 个环境、社会与公司治理问题与企业的关联度做了评级，从 0.5 到 5 进行打分，分数越高，意味着该问题对企业财务业绩的潜在影响越大。下图是医疗领域的一张重要性地图。

	医疗领域的 ESG 问题	生物技术	制药	医疗设备和用品	医疗服务供给	医疗用品分销	管理式医疗
环境	气候变化风险	3.75	3.75	1.25	0.75	0.75	1.00
	环境事故与补救	0.75	1.25	1.50	1.00	1.00	0.75
	水资源使用与管理	1.00	1.25	1.25	1.00	1.00	1.00
	能源管理	2.25	2.50	2.25	3.75	1.00	1.75
	燃料管理与运输	0.50	0.75	0.75	0.50	2.25	0.50
	温室气体排放与空气污染	1.00	1.00	1.75	1.00	1.00	1.00
	废料管理与污水	3.00	3.00	2.50	2.25	1.25	0.75
	生物多样性影响	1.00	0.75	1.00	1.25	1.00	1.00
社会资本	交流与参与	1.00	1.00	0.75	1.00	0.50	1.25
	社区发展	0.50	0.75	0.75	1.75	1.25	0.50
	设备影响	0.50	1.00	1.00	4.00	1.25	1.00
	消费者满意度	0.75	0.75	1.00	2.25	1.00	3.00
	消费者健康安全	5.00	5.00	3.00	3.00	1.50	2.50
	披露与标注	3.00	3.00	2.50	0.75	2.75	0.75
	营销与伦理广告	2.50	2.50	2.50	1.75	2.00	1.75
	获取服务	4.25	4.50	2.50	3.00	3.00	3.00
	消费者隐私	0.75	0.75	1.00	2.25	1.75	2.75
	新市场	3.50	3.75	1.00	0.75	0.75	0.75
人力资本	多样性与平等机会	1.25	1.25	1.00	1.25	1.25	1.25
	培训与发展	3.00	2.75	2.00	2.50	1.50	2.00
	招聘与保留	2.25	2.50	1.50	3.00	1.75	1.50
	工资与福利	1.75	1.75	1.50	1.25	1.25	1.00
	用工关系与联盟实践	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25
	员工健康安全关怀	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	1.50
	儿童与强制劳动	0.50	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50
商业模式与创新	核心业务长期生存能力	0.75	0.75	0.75	0.50	0.75	3.50
	外部影响计算	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	3.00
	研究、开发与创新	5.00	5.00	4.75	1.00	0.75	0.75
	产品社会价值	2.75	3.00	3.00	3.00	0.50	2.50
	产品生命周期使用影响	3.75	3.75	4.50	0.75	2.25	0.75
	包装	1.00	1.00	1.00	0.50	0.75	0.50
	产品定价	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
	产品质量与安全	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00	2.25
领导力与公司治理	监管与法律挑战	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	政策	2.50	2.50	2.25	1.00	1.75	1.00
	标准	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	3.00
	行为准则	2.50	2.50	2.50	2.50	3.00	2.00
	股东参与	1.25	1.50	1.25	1.50	1.50	1.25
	商业道德与竞争行为	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	0.75
	董事会结构与独立性	0.50	0.75	0.75	1.25	1.00	0.75
	高管薪酬	0.75	0.75	0.75	0.50	0.75	0.50
	游说与政治贡献	2.50	2.25	2.25	0.75	0.75	1.00
	原料需求	0.75	1.00	0.75	1.00	0.50	0.50

重要性低　重要性高

双击可看大图



艾博思（Robert G. Eccles）是哈佛商学院管理实践教授、可持续发展会计准则委员会（SASB）主席，乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）是哈佛商学院商业管理助理教授、可持续发展会计准则委员会（SASB）成员。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年5月刊

王者3法则

新雇佣时代：联盟关系

雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）

本·卡斯诺卡（Ben Casnocha）

克里斯·叶（Chris Yeh）| 文

熊静如 | 译　李钊 | 校

新型雇主－雇员契约的重要性在于：

虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

纵观整个20世纪，发达国家雇主和雇员之间的契约关系始终围绕着一个关键词：稳定。在企业效益过得去的情况下，大公司里员工只要尽职守责，职位就会安稳。白领的职业路径大致相同，其发展空间也可以预见。作为雇主的企业，则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流转率。

但全球化浪潮与信息时代席卷而来，稳定性被无法预知的快速变化所取代。适应能力、创业精神成为获得成功与保持领先的关键。这些变

化也打破了美国民营企业中传统的雇主- 雇员契约关系，消蚀了与之相伴的职业晋升模式；二者在各个企业中都出现了不同程度的紊乱。

我们并非率先指出该问题并提出解决方案的人，但已提出的新解决方案中却鲜有实际效果。许多企业，或者说大多数企业，为提高适应能力，采取的方式是解除现有雇佣契约而非拓展新型契约。需要降低成本？裁员！需要新技术？招聘新型人才！此类自由市场放任主义的做法，促使员工将自己看作球队中可随时离开的“自由人”。他们时刻不停地寻找着其他更好的发展机会，一旦机会出现，就跳槽。由此带来的就是“赢者通吃”的经济环境。这样的做法偶尔也会冲击高管层，不过，最大影响还是在中下层员工中催生了幻灭感。

即便是成功将雇员数量降到最少的企业，也难逃负面后果。因为这种契约仍旧鼓励人员流动，这有碍于发挥员工生产力。更重要的是，虽然缺乏职业安全感直接促使员工更具适应能力与创业精神，但由于缺乏共同利益，其导致了逆向选择，也就是最具适应力与创业精神的员工反而另谋高就。企业节约了成本，但损失的是创新性与适应能力。

我们认为，创建新型雇主- 雇员契约的时机已到。终身合同使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一位雇主；但是，你可以建立起比上述“人人为己”的更好的契约模式。事实上，有些公司已经开始了这方面的尝试。

本文三位作者所处的硅谷的高科技创业区，已经采取了新型的雇主-雇员契约。在那里，适应能力和冒险精神已被视作成功的关键。如果创业者建立的人际关系网足够强大，他将拥有巨大的影响力。

本文作者中的两位——雷德与本，最近写了一本书：《创新从你开始》（*The Start-up of You* ）。该书探讨如何运用成功科技创业者的习惯，在一个领域中建立能够实现自我的事业。很显然，并不是每一个行业的公司都能像初创企业一样运作，但是如今的大多数公司所处的环境却是相似的——快速变革与颠覆式创新随处可见。

尽管初创的小企业与大企业相比，在资源和竞争形势上都处于劣势，然而它们的执行能力则超越大企业。初创公司的制胜之道主要在于，它们的创始人、高管以及早期员工具有高度适应能力和创业精神。这类人比他们的竞争对手更有冲劲，更善于建立人脉，更勇于冒险，所创造的成绩也就更为显著。

不过，招聘、培训并仰赖具有创业精神的员工的结果可能并不美好。因为如果你鼓励员工具备创业精神，他们就可能离你而去，转投竞争对手；更有甚者，他们自己就会成为你的竞争对手。这就是硅谷每天都在上演的故事。聪明的管理者已意识到：通过重新思考此类员工在企业里施展才华的方式，管理者便可以鼓励创业思维，并延长这类员工的在职时间。不仅如此，有许多公司已经开始明白，它们还可以从离职员工身上获益。

在我们看来，这只是第一步——适应今日之需的新型契约的开始。这种契约模式在技术企业中最为明显，不过我们也在其他领域中看到了它的影子，比如咨询公司。新型契约的首要原则是互惠：双方都要理解并认识到他们的关系已经进入了自愿、互惠的阶段。

毫无疑问，在旧的终身雇佣契约中，共同投资的特质显而易见，雇佣双方都希望这段关系永久保持，因此都乐于对这种关系进行投资。企业提供培训、预付财产，默认对雇佣关系的保障；同时，员工则对公司保持忠诚，也节制自己的工资诉求。新的契约模式则是在预见到雇佣关系变幻无常的基础上，寻求建立信任、投资关系的方法，但与此前牢固的忠诚纽带不同的是，此时双方都在寻求“联盟”中的共同利益。

作为联盟，雇主和雇员都试图为对方增加价值。雇主说：“如果你为我创造价值，我也将提升你的价值。”员工说：“如果你帮助我成长，我也将帮助公司成长。”员工致力于提升企业适应新环境的能力，企业致力于提升员工的就业能力。贝恩公司的前任CEO汤姆·蒂尔尼（Tom

Tierney）曾这样告诉新雇员与顾问："我们将会令你在人才市场上更加抢手。"

这种互惠的契约或许缺乏人情味，但它依然建立在互信的基础上。由于双方都在寻求联盟而非短暂的金钱交易，所以，即使认识到这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求一时一地的辉煌。

Netflix的雇佣契约就体现了这种新型契约关系。该公司CEO雷德·黑廷斯（Reed Hastings）曾在一次关于公司文化的著名演讲中说道："我们是一个团队，不是一个大家庭。"他这样告诫管理者："设想一下，如果员工告诉我，他们想要在两个月后离职，转到一家与我们类似的企业做类似的工作，其中有哪些人是我想要努力挽留的？如果我不想挽留，那他应该得到丰厚的离职补偿，然后我们可以空出职位来招聘天才。"新契约关系与人情无关，它基于这样一种理念：企业的本质是企业的人才，表现低劣者将被裁员，而吸引人才的方式就是提供诱人的机会。

我们已经发现了三个简单而又直接的方式，组织可以采用这样三种方式使新的契约关系变得切实可行：(1) 在权责清晰的"盟约"的理念下招聘员工；(2) 鼓励甚至资助员工在公司以外建立人脉；(3)创建活跃的人际网络，它能在整个职业生涯中促进雇主与前任员工的关系。下面我们将对以上方式逐一详述。

签订"盟约"

倘若你仍认为所有的员工都将毕生忠于企业，那么你需要三思了。或迟或早，大多数员工将会面对新的机遇。认识到这一事实，企业便可

以着手建立渐进式联盟。雷德创立LinkdIn时，他将最早的雇员契约设置为四年的“盟约”，第二年结束时会进行一次讨论。如果某员工在四年间做出成效，企业也会帮助他的事业上升。理想状况下，这种互惠关系会激发出下一段联盟，但也可能意味着职位的转换。

盟约发挥了作用：企业得到了奋力为公司创造现实价值的勤奋员工，该员工在一段或几段盟约后离开，但他们会变为公司重要的宣传者和外部资源。该员工也许并没有获得终身职位，但却在就业能力上迈出了意义重大的一步。当今世界已不存在终身雇佣与一生不变的忠诚，对二者的强求只会逼迫双方撒谎，反而损害信任。盟约为信任在现实中找到了落脚之地。

为何应定为两到四年？因为这样的时间段似乎对更多人都有吸引力。在软件公司，这一时间段契合典型的产品开发周期，足以令员工深入了解一个大项目；诸如宝洁这样的消费品公司让它们的品牌经理进行轮值，每人在特定职位上任职两到四年；投资银行与管理咨询公司的分析项目一般也是两到四年。此外，这一周期在商业世界以外也同样适用——比如美国总统选举与奥林匹克运动会。

执行得当的“盟约”可以同时推动人才招聘和人才保留机制的完善。关键在于，它赋予雇主和雇员一个共同努力的清晰目标。双方在这段关系的目标、预期从对方那里获得的益处，以及规划明确的结束时间上预先达成了一致。

大多数人才流失的原因都在于人才保留项目的目标模糊，时间框架也不明确。通常这些项目的目标就是留住“好”员工，但时间框架不限定。二者的模糊毁掉了信任：企业要求员工许下承诺，但却不对员工做出承诺。盟约则与之相反，作为一种为个人定制的就业计划，赋予有价值的员工明确且具有强制性的理由来结束该任期，并建立起清晰的时间框架来探讨这段关系的未来。

沃顿商学院曾对学生入学前的工作满意度进行调研，他们发现：结束了“定期工作”（比如两年的分析项目）之后入校的学生，对自身工作经历的评价比其他同学更高。定期工作恰恰类似于联盟。个性化的联盟很可能会带来更好的感受。

马特·科勒（Matt Cohler）是一名管理顾问，虽然没什么创业经验，却梦想成为风险投资家。他于2003年加入LinkedIn，在雷德手下工作。两人商定了一个为期两年的“盟约”。两年之期将至时，他和雷德都同意延长期限，因为二人都发现了马特的潜力。六个月之后，马特遇到了一个机会：加入Facebook，成为最早的五名员工之一。虽然雷德并不想失去马特，但他依然建议马特接受该职位，因为那会使他的创业经验更加丰富，有助于他向自己的目标迈进。在Facebook工作三年之后，马特最终成为了杰出的风险投资公司Benchmark里最年轻的无限责任合伙人。

实施手则：设计个性化的、双赢的“盟约”。与重要员工一起为他们的盟约建立明确的事项，在目标确定和愿景清晰的情况下，商议固定但具有时间期限的共同承诺。扪心自问，在这个联盟中，双方该如何互惠发展?

一份盟约应当尽可能地为员工提供创业机会。这可能会涉及构建、发布新产品、商业流程再造，或是引入组织创新。

这项工作无法由集团人力资源部门执行。原因在于你是在制定一项盟约，而不是起草一份合同。笔者并不建议你们商议出一个能应对所有细节问题的万全之策，要知道刻板的方式与创业思维背道而驰。你在建立一个基于员工实际工作之上的信任关系，因此这样的谈话必须由直属上级来主导。

打破企业边界

亨利·福特曾抱怨道：“为什么每次我寻求帮助时，帮我的人总要给我灌输思想？”不过，如今思想的确可以放大帮助的价值。不仅如此，将公司内部与外部的思想融合时，思想会变得更加有力。

无论你聚拢了多少聪明的员工，在公司之外总是会有一些人比他们更聪明。这适用于所有组织，无论是孤军奋战的创业者，还是谷歌这样的世界级大企业。

通过员工的人际网络，你可以触及企业以外的人才。员工的人际网络越宽广，他（她）为公司创新贡献的能力就越大。杜克大学的马丁·吕夫（Martin Ruef）发现，拥有多样化的朋友的创业者，其创新得分是其他人的三倍。要想提升朋友的多样性从而进行创新，你需要在公司内与公司外建立社交圈。

因此，雇主需要鼓励员工建立并维持专业的、与外部相通的网络。你有必要告诉你的员工：“我们将给予你时间来建立人际网络，你为扩展网络而参加活动，我们还将付给你报酬；作为交换，我们要求你利用人际网络来帮助公司。”这就是共同信任与投资的一个很好的例子：你通过给予员工建立网络的资源，展现出你对他们的信任；他们则为了你的公司的利益动用一些关系资源，投资于你的公司。

人际网络应当围绕着企业所处的整个环境展开，包括消费者与同业竞争者。它应当成为新型技术与其他行业动态的信息服务平台。

举例而言，雷德是风险投资公司格雷罗克（Greylock）的合伙人，在该公司的产品评审会议上，投资专家的外部人际关系不可或缺。参会者可能会问：“你有没有听说什么新技术？哪些值得我们关注？”投资专家“听说”的技术经过探讨后融入决策过程，为格雷罗克旗下公司创造出更高的价值。其他顶尖风险投资企业的合伙人，比如安卓森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz），拥有独到的做法：每次会议开始

之初，该基金都会颁发“行业最佳小道消息”奖金。不过，诸如此类的方法并非只适用于风险投资行业，你的企业也可以采用。

硅谷之所以能够发展成为如今的“科技硅谷”，外部关系的力量功不可没。安娜莉·萨克森宁（Anna LeeSaxenian）1994年出版了《地区优势》（*Regional Advantage* ）一书。这本讲述技术集群的书所记录的编年史显示：1970年时，一些全球最大的技术企业位于波士顿的128号公路地区，而如今，最大的10家技术企业无一在此。波士顿的优势已经被硅谷所取代。背后的原因何在？答案就是外部关系网。

马萨诸塞州的企业通常倾向于“地下”开发而非开放，为防止员工跳到对手公司或是自己创业，它们严格执行竞争禁止条款。而硅谷一直以来有着更加开放的文化（同时很少设置强制性的竞争禁止条款），这使得关系紧密和内部高度互联的人际关系网得以发展，从而更易于创新。硅谷地区还诞生了一个新词汇——“竞合”。竞合揭示了硅谷中存在的现状：与竞争者合作可以实现双赢，比如Netflix和亚马逊的关系。虽然亚马逊的即时视频是Netflix的直接竞争对手，但Netflix在亚马逊的云平台上运营自己的流媒体。

实施手则：鼓励关系网络的建设。《创新由你开始》一书写道：“事业的成功取决于你的个人能力，以及你的关系网。”二者之间的关系类似于底数与幂，可以被视作我我们。有了团队（即关系网）的帮助，个人的能力将呈几何式增长。

个人的力量可以借助人际关系网而增加，与之类似，企业的力量变强依赖于员工的关系网。企业不仅应重视每个员工的人际网络及其利用该网络获取智慧的能力，还应当把它定义为公认的、明确的资产。那些时常在LinkdIn上更新资料、或在微博上一呼百应的员工，并非对企业不忠，从企业角度来看，他们做法是对的。企业在招聘时，应将应聘者的人际网络的多样性和强度作为首要的考量标准。招入拥有强大人脉的员工是件好事，倘若其人脉网络与现有员工实现互补而非重叠，更是好上加好。

在我们为个人提供的建议中，技巧之一便是：建立一个“有趣者”基金，用来邀请自己关系网络中的人喝咖啡。

对企业来说，相应的基金就是面向员工的“人脉基金”。要想确保企业利益的最大化，你需要针对该基金的使用设定两条要求：首先，员工必须离开其工作区域，企业需要他们“走出办公楼”来建立更多样化的外部网络；其次，员工必须做出反馈，使收获可以被分享。大多数企业给员工提供工作午餐补贴，但却极少有公司允许员工将钱花在社交午餐上。如果你是高层管理者，你或许会有源源不断的社交饭局，而你的公司能够从中获益。相应地，你不仅应当允许员工将钱花在社交饭局上，还应该倡导这种行为。

HubSpot是一家位于马萨诸塞州的软件营销公司。该公司宣称，应为每个员工的“个人优势与市场价值”投资。在HubSpot，该理念说来容易，做起来更简单。对一本书感兴趣？在公司内网上提出来，这本书就将出现在你的kindle电子书里。想邀约某位智者共进午餐？该公司的政策是：“实报实销，无需审批。”

建立“同事会”

当一位骨干员工向你提出离职时，你的首要任务应该是尝试改变他的想法；退而求其次的选择则应当是祝贺他找到新工作并邀请他加入你们公司的“同事会”。

一份工作走到尽头，并不意味着你与雇员的关系也要戛然而止。同事会是企业与顶尖人才维持长期联系的主要方式之一。辛迪·杰克逊（Cindy Lewiton Jackson）曾担任贝恩咨询公司的全球总监，负责职业发展与同事会。那时她曾说：“我们的目标并非留住员工，而是建立伴随一生的友好关系。”

有些行业与企业早已深谙此道。麦肯锡咨询公司从20世纪60年代起就已开始运营同事会网络，该网络目前已有超过2.4万名成员（其中年收入10亿美元以上企业的CEO有230多位）。博思艾伦咨询公司的网络已有3.8万人。

同事会关系网显而易见的好处是，可以带来与离职员工再续前缘的机会。公司执行委员会（Corporate Executive Board，简称CEB）的报告称，该公司的同事会网络令其再雇用率（Rehire Rate）在短短两年间翻了一番。不过该网络的价值远不止于此。企业的同事会是进行外部联系最为有效的方式之一。它会告诉你竞争对手的信息、有效的商业实践，以及新兴市场的浪潮等。此外，同事会中的人了解企业如何运营，会尽其所能地帮助你。贝恩公司的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）观察发现，“高质量新业务的首要来源就是我们的同事会”。

管理咨询公司或许是同事会的先驱。原因在于，管理咨询公司的组织行为与同事会的概念非常匹配，比如，项目分析一般为期两年，项目结束后要么升职要么走人，公司鼓励员工跳槽到客户。

如今，这一网络形式正在四处蔓延。LinkedIn网站上如今有成千上万的企业同事会群组，98%的《财富》500强企业都位列其中。这类群组通常是非正式的。它们之所以大量出现，原因在于同事们想要保持联络、互相扶持。屯特大学（University of Twente）的一项研究显示，在荷兰，接受调查的企业中仅15%拥有正式的同事网络，而高达67%的企业拥有独立的非正式群组。

你或许会担忧，运作同事会相当于承认失败，因为它释放出这样的信号：“公司无法留住最优秀的员工”。不过，无论如何你的前员工们总会形成一个社交网络，区别只在于你的公司是否能在其中发出声音而已。同事会就好比是等待你来发掘的沉睡资源。何乐而不为呢?

实施守则：用好离职谈话。

传统的离职谈话意味着丧失良机。不同于令人过耳即忘的反馈，公司的经理应当收集一些能帮你维系与离职员工之间关系的信息（将他们导入你的校友会网络！），而非收集他们的敷衍反馈。企业应建立并维护包含所有前员工信息在内的数据库，包括个人邮箱与电话、LinkedIn资料、社交媒体账号、博客链接以及专业信息等。

此外，离职谈话还是建立信任的好机会。许多员工都曾如坐针毡地经历过礼貌但冷酷，甚至充满怨憎的离职谈话。而你可以通过强调未来关系的自然延续，令你的公司在这一点上卓然不群。当然，这还是一个听取改进方法的好机会。即将离职的员工比起在职员工来，通常会更加坦诚，你或许能从他们的想法中找出公司短板与组织行为上的不妥之处。请认真聆听他们所言！

倘若即将离职的员工是位明星员工，你应当提供更高级别的服务，当然这是在其用合规的方式离职，并且没有带走其他员工的情况下。这样的人很可能在未来做出一番伟业，并成为他所在的人际网络的中心。他可能对你极有价值。在联盟制度之下，他在两年的时间里努力为公司创造价值，如果你希望留住他，你应当给他更多权益。具体给什么好处可能要视你所在的行业而定。比如，管理咨询公司通常会给即将加入客户所在公司的员工以行业洞见。如果是消费品公司，通常会在普通员工折扣之上给予同事特别折扣。这样一来，所付出的成本最小，却可以收获丰厚的信任和善意。有些人或许觉得“奖励”离职员工的做法太过奢侈，这种观点有失偏颇，因为大多数员工并非因为“不忠诚”离职，而是因为其他公司提供了你所无法提供的机会。

如果你手上资源匮乏，难以建立正式的同事会，你可以在LinkedIn或Facebook上创建一个非正式的同事会。通过这样的网络，你可以全方位地协助前同事：既可以给那些帮你的公司想出好创意的校友现金奖励，也可以为小型聚会的比萨买单，甚至还可以分发些新闻通信，毫无成本地让亲密关系延续下去。

良性循环

积极拓展社交圈的员工，总是及时更新他们的LinkedIn资料，随时留意外部机会并不意味着背叛。事实上，你的企业可能需要更多这类关注外界变化且眼光长远的创业型员工。

不过，这些创业型员工不会永远伴你左右。面对这样的现实，你该如何应对这些人的需求？首先，接受现实。企业执行委员会研究了两万名被雇主评价为“高潜力”的员工，发现其中有四分之一的人打算在年内换工作。（详见《如何留住顶尖人才》，《哈佛商业评论》2010年5月号）。一旦接受了这一可怕的现实，你就能更易获得坦诚、富有成效的领导力，反过来，这种领导力能够帮助员工实现其雄心壮志。良性的循环会使员工的工作效率更高，还能会更长久地留住他们。

我们所畅想的新型雇主-雇员契约的重要性在于：虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

在人才争夺战中，上述契约可以成为你的秘密武器，帮你把那些富有创意且兼具高度适应性的明星员工招至麾下。这些人是能够将企业引向成功的创业型人才。商业上的成功又会增加你对创业型人才的吸引力，形成良性循环。这种良性循环已经为硅谷的企业创造了人才上的竞争优势，同样也可以助力你的企业。



雷德·霍夫曼是LinkedIn联合创始人兼执行总裁，风险投资公司GreyLock合伙人。本·卡斯诺卡是企业家，与霍夫曼合著了《创新由你开始：适应未来、投资你自己、转变你的事业》（皇冠出版社，2012）一书。克里斯·叶是企业家、投资人、博主，以及PBworks营销副总裁。

哈佛商业评论 增刊：王者3法则

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

李一品 Li Yipin

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

程爽 Cheng Shuang 张姿艳 Zhang Ziyan

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，

未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：王者3法则

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：1111111111

最后修订：2015年8月28日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《HBR大思路精选必读（一）》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HBR大思路精选必读系列

大企业重启“车库”
从公司往事中发掘领导力工具
你的成功可以测量
变革加速度
股东做不到

WHAT GOOD ARE SHAREHOLDERS?

THE T

MEA

OF S

ERATE!

THE NEW CORPORAT

HBR大思路精选必读（一）

YOUR COMPANY'S HISTORY AS A LEADERSHIP TOOL

《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B011HOC5QO

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

战略

物联网时代企业竞争战略
物联网时代企业竞争战略（续篇）

迈克尔·波特：揭秘未来竞争战略



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

战略

物联网时代企业竞争战略
物联网时代企业竞争战略（续篇）

迈克尔·波特：揭秘未来竞争战略



《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review 哈佛商业评论

增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

序：物联网带来第三次浪潮，企业如何选择竞争战略

物联网时代企业竞争战略

物联网时代企业竞争战略（续篇）

版权页

推荐阅读

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

哈佛商业评论

增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

管理大师迈克尔·波特最新力作——

物联网带来第三次浪潮，企业如何选择竞争战略

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

随着智能物联网产品的广泛应用，它们将开启一个企业竞争的新时代。面对这种不可逆转的趋势变化，每一家企业CEO都会自问："这些变化将对企业有何影响，我们如何选择新竞争战略？"

迈克尔·波特和合著者詹姆斯·贺普曼通过深入和长期的研究，认为当今世界正在迎来第三次浪潮。过去50年间，IT技术曾经引发两次浪潮：第一次是计算机及其技术带来的企业经营管理的自动化革命；第二次是互联网的出现，企业能够对全球运营系统进行紧密整合。在现今的第三次浪潮中，新一代的智能互联产品与互联网相联，带来众多新的机遇，它们具有超越传统产品的性能和功能。两位作者判断，第三次浪潮的规模有可能超越前两次，激发更多的创新，实现更大的生产率提升和经济发展。

智能互联产品是什么？它包含3个核心元素：物理部件、智能部件和联接部件。智能互联产品虽然改变行业结构，但竞争战略的基本原则没有发生改变。企业要想获得竞争优势必须通过两种方式进行差异化：一是获得比竞争对手高的产品溢价；二是运营成本低于竞争对手，或者做到两者兼备。

企业的竞争优势最终取决于战略。两位作者通过研究发现，在智能互联时代，公司需要面对10项全新的战略选择。这10大战略选择是：1.对于智能互联产品，公司应开发哪一类功能和特色？2.产品应搭载多少功能？多少功能应该搭载在云端？3.公司应采用开放还是封闭系统？4.对于智能互联产品的功能和基础设施，公司应进行内部开发还是外包给供应商和合作伙伴？5.公司应对哪些数据进行捕捉、保护和分析，从而实现客户价值最大化？6.公司应如何管理产品数据的所有权和接入权？7对于分销渠道或服务网络，公司是否应该采取部分或全面的“去中介化”战略？8.公司是否应改变商业模式？9.公司是否应该开展新业务，将数据出售给第三方？10.公司是否应扩大业务范围？每项战略选择都涉及取舍，公司必须根据自己的特殊环境进行选择。不仅如此，这些选择相互依存，它们必须能相互促进加强，从而形成公司独特的整体战略定位。

通过战略选择，智能互联产品不仅对企业外部产生影响，而且还对企业内部产生巨大影响。两位作者相信，智能互联产品将彻底改变企业尤其是制造企业几乎所有职能部门的工作，全新的职能部门将会诞生。

新的客户关系：智能互联产品提供了前所未有的新功能以及海量数据，这一切正在改变企业与客户之间的互动关系。企业与客户之间的关系从一次性变为持续和开放式的关系。

新的流程：新产品功能、新基础设施以及它们产生的数据，正在改变组织价值链上几乎每一个职能部门，此外还需要部门之间开展更为紧密的协作。

新的结构：跨部门的新协作形式以及全新的职能部门都将涌现，包括统一的数据管理部门、持续改进的产品售后部门以及专门负责优化客户关系的部门。

波特和贺普曼最终相信，所有这些，都将对企业尤其是制造企业的传统组织架构带来根本的影响，我们也许将迎来第二次工业革命以来规模最大的制造业变革。对此，所有企业都要做好准备，推动组织转型，从而获得丰厚收益。

增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

物联网时代企业竞争战略

How Smart, Connected Products

Are Transforming Competition

迈克尔·波特　詹姆斯·贺普曼（James E. Heppelmann）| 文

安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑

信息技术为所有产品带来革命性巨变。原先单纯由机械和电子部件组成的产品，现在已进化为各种复杂的系统。硬件、传感器、数据储存装置、微处理器和软件，它们以多种多样的方式组成新产品。借助计算能力和装置迷你化技术的重大突破，这些“智能互联产品”将开启一个企业竞争的新时代。

智能互联产品不但性能更强、可靠性更佳、利用率更高，而且能提供跨界乃至超越传统产品的新功能，它们带来的机遇将帮助企业实现指数级增长。这些截然不同的产品将颠覆现有的企业价值链，迫使企业重新思考自身的方方面面，甚至重构组织架构。智能互联产品还将改变现有的产业结构和竞争本质，但在带来新机遇的同时，也将企业暴露在新威胁之下。现有行业版图将被重塑，全新行业将会诞生，智能互联产品将迫使很多公司自问一个最基本的问题：“我们从事的业务到底是什么？”在智能互联产品时代，如何创造和捕捉价值？产品产生的

（高度敏感的）海量数据应该如何利用和管理？如何改进与传统业务伙伴，例如渠道商之间的关系？随着行业边界的极大拓展，公司在其中应该扮演什么样的角色？企业将面临上述一系列新的战略抉择。

随着智能互联产品数量不断增多，为了阐释随之而来的新机遇，“物联网”一词应运而生。但它的诞生无助于我们理解这一现象及其影响。无论是涉及物或人，互联始终是一种传递信息的机制。智能互联产品的独特之处不在于互联，而在于“物”，正是产品的新能力其产生的数据将开创一个新的竞争时代。因此，企业不应再局限于技术本身，而应聚焦于竞争本质的变化。本文以及近期将在《哈佛商业评论》刊登的另一篇文章，将展示智能互联产品带来的变革，探讨它对于企业战略和运营的深刻影响。

第三次浪潮

有人预言物联网将会“改变一切”，然而这种断言过于武断。竞争和竞争优势理论依旧有效。

在过去50年间，IT技术曾引发了两次浪潮，深刻影响了企业竞争和战略。如今我们正站在第三波竞争变革的边缘。在现代信息技术出现之前，产品是机械结构的，价值链中的生产活动通过手工操作、纸笔计算和口头沟通完成。在20世纪60年代到70年代之间，IT技术的第一波浪潮来临。价值链中的个人生产活动，从订单处理到账单支付，从计算机辅助设计到生产资料规划都逐渐实现了自动化（参见《信息如何带来竞争优势》，迈克尔·波特、维克多·米勒Victor Millar，《哈佛商业评论》1985年7月）。生产活动的效率随之大大提高，部分原因是由于生产活动中的数据可以被捕捉和分析，这引发了企业生产流程的标准化革命。自此，抓住IT技术的运营优势，同时保持独特的战略优势成为每家企业必须面对的两难困境。

在20世纪80年代和90年代，价格低廉、无处不在的互联网兴起，引发了IT技术的第二波浪潮（见《战略与互联网》，迈克尔·波特，《哈佛商业评论》，2001年3月）。互联网的出现，实现了个体生产活动与外部供应商、渠道和客户之间跨地域的协调与整合。企业甚至可以对全球的供应链系统进行紧密整合。前两次浪潮促成了巨大的生产率提升和经济发展。在这两次浪潮中，价值链发生了变化，但产品本身并没有受到深刻的冲击。

在现今的第三波浪潮中，IT技术正成为产品本身不可分割的一部分。新一代产品内置传感器、处理器和软件，并与互联网相联，同时产品数据和应用程序在产品云中储存并运行。海量产品运行数据让产品的功能和效能都大大提升。

这些新产品将大大提升经济生产效率。生产这些产品需要全新的设计、营销、制造和售后服务流程，同时新的生产环节，例如数据分析和安全服务将会诞生，这将重塑现有的价值链，进而引发生产效率的再次大规模提升。因此，第三次浪潮的规模有可能超越前两次，激发更多创新，实现更大的生产率提升和经济发展。有人预言物联网将会“改变一切”，这种断言过于武断。如同互联网的出现，智能互联产品代表一系列新的技术可能。然而，竞争和竞争优势理论并未随之发生变化。要抓住智能互联产品的浪潮，公司要更好地理解这些竞争规则。

智能互联产品是什么?

产品最终将实现完全自动运行。操作人员只需要检测成果或整个系统，不必再关注单独的产品。

智能互联产品包含3个核心元素：物理部件、智能部件和联接部件。智能部件能加强物理部件的功能和价值，而联接部件进一步强化智能部

件的功能和价值，并让部分价值和功能脱离物理产品本身存在。这就使得价值提升形成了良性循环。

物理部件包含产品的机械和电子零件。以汽车为例，物理部件包含引擎、轮胎和电池。智能部件包含传感器、微处理器、数据存储装置、控制装置和软件，此外还有内置操作和用户界面。还以汽车为例，智能部件包含引擎控制单元、防抱死智能系统、雨水感应自动雨刷器和触摸显示屏。在很多产品中，软件可以替代部分物理配件，或者使一个物理装置在不同条件下运行。联接部件包含接口、天线以及有线或无线联接协议。产品联接的形式主要有以下3种：

• 一对一：一件单独的产品通过接口或交互界面与用户、制造商或其他产品联接。例如，一辆汽车与故障诊断装置联接。

• 一对多：一个中央系统与多件产品进行持续性或周期性的联接。例如，多辆特斯拉汽车与统一的制造商系统联接。系统可以检测汽车的运行状况，对汽车提供远程服务和软件升级。

• 多对多：多个产品与其他类型的产品或外部数据源联接。举例来说，不同的农机设备相互联接，同时可以接收地理定位数据，从而协调并优化农业生产。例如自动旋耕机可以在精确的深度和间隔施放氮肥，而播种机随后将玉米种直接播种到田地中。

产品联接有两个目的。首先，信息可以在产品、运行系统、制造商和用户之间联通；其次，通过联接，产品的某些功能可以脱离物理装置，在所谓的“产品”云中存在；例如博士（BOSE）推出的Wi-Fi音响，通过智能手机App，用户可以将网络上的音乐直接传送给音响系统。要保证完成联接，上述3种联接形式缺一不可。

智能互联产品正在各个制造领域涌现。在重工业，施耐德的PORT技术最多可将电梯等待时间缩短50%。该技术可以判断电梯的使用状态，计算到达目的楼层的最快时间，并指派最合适的轿厢快速运送客人。在

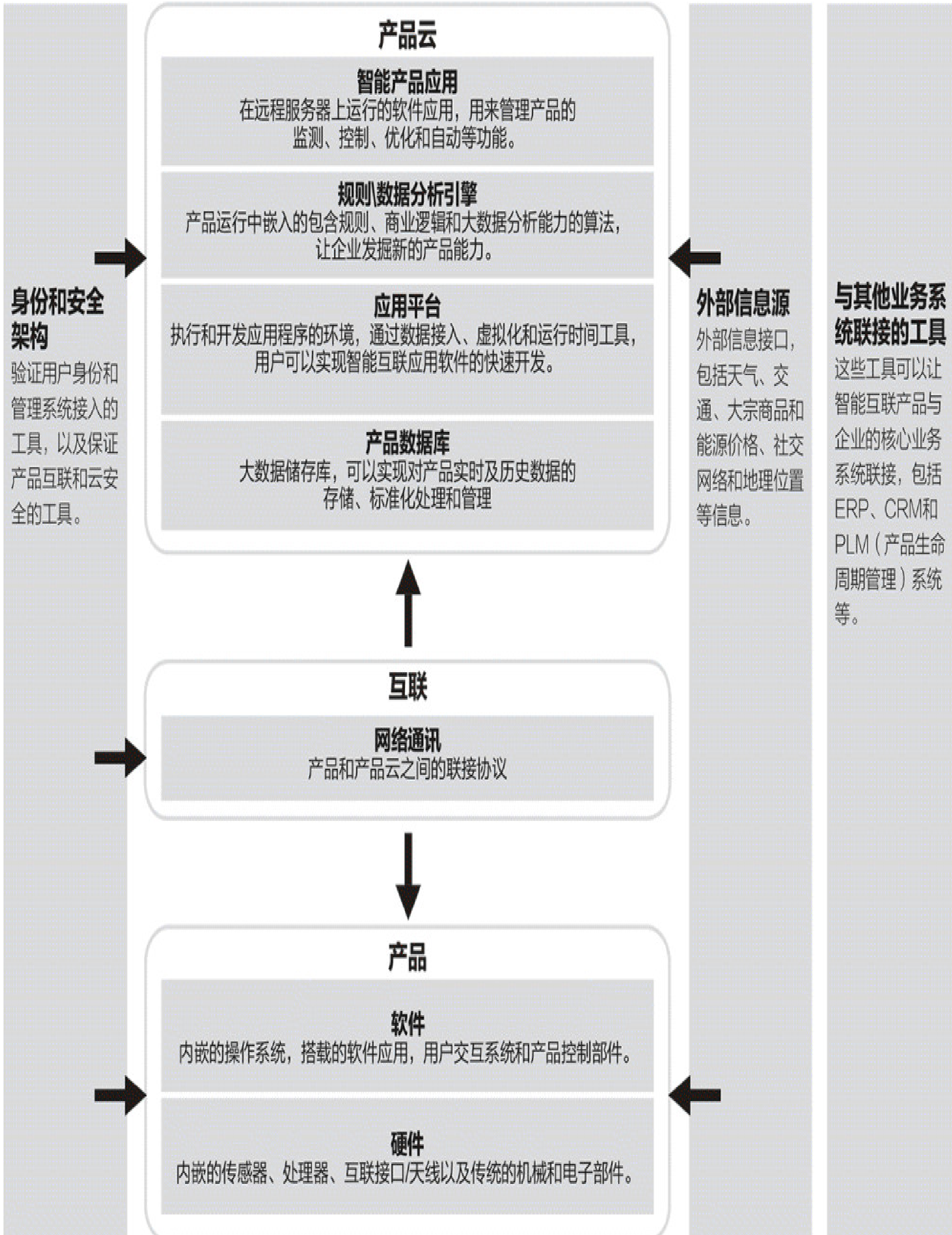
能源领域，ABB公司的智能电网可以对发电、变压和输电设备产生的大量数据进行分析，例如变压器和次级变电站的温度变化。公共设施可以通过这些数据预测可能的过载现象，在断电前及时调整。在消费电子领域，Big Ass智能电扇可以侦测有人进入房间并自动打开，而且可以根据温度和湿度调节电扇转速。此外，电扇可以记录用户的偏好，并进行相应的调整。

如今各个技术领域都取得了突破性发展；传感器和电池在性能、迷你化和能源效率上的提高；高度集成且低功耗的处理器和数据存储装置（微型计算机放入产品之中成为可能）；价格低廉的网络接口和无线连接；快速软件开发工具；大数据分析技术；新的IPv6互联网地址注册系统给物联网预留了340万亿个新网址（新协议不但提供更高的安全性，让产品更方便地与网络连接；更支持产品在没有IT支持下自动获取地址）。这些创新相互融合，使智能互联产品的技术可行性和经济可行性均大幅提升，第三次浪潮正呼之欲出。

要抓住智能互联产品的浪潮，企业需要建立一套全新的技术基础设施，我们称之为“技术架构”（见图表“新技术架构”），它包含3个水平层级：产品内置的硬件、软件应用和操作系统；用于互联的网络通讯系统以及产品云（软件运行在自己的或第三方服务器上），这又包含产品数据库、软件应用开放平台、规则引擎和分析平台以及脱离产品运行的智能应用。纵贯水平层的是垂直层技术，它们包括身份认证和安全架构；获取外部数据的接口和与其他业务系统联接的工具（例如ERP和CRM系统）。有了这些技术，企业不但能实现快速的应用操作和开发，更能收集、分析和分享产品内外各个环节产生的大量数据。要建立并支持这样的技术架构，企业需要大量投资并获取新的能力，例如软件开发、系统工程设计、数据分析以及网络安全技术，掌握上述能力的传统制造企业可谓凤毛麟角。

新技术架构

要抓住智能互联产品的浪潮，企业需要建立一套全新的技术基础设施。这个技术矩阵包括产品硬件、软件应用、用于互联的网络通讯系统、产品云、网络安全工具套装、获取外部数据的接口以及与其他业务系统联接的工具。


产品云
智能产品应用
在远程服务器上运行的软件应用，用来管理产品的
监测、控制、优化和自动等功能。
规则/数据分析引擎
产品运行中嵌入的包含规则、商业逻辑和大数据分析能力的算法，
让企业发掘新的产品能力。
应用平台
执行和开发应用程序的环境，通过数据接入、虚拟化和运行时间工具，
用户可以实现智能互联应用软件的快速开发。
产品数据库
大数据储存库，可以实现对产品实时及历史数据的
存储、标准化处理和管理
身份和安全架构
验证用户身份和管理系统接入的工具，以及保证产品互联和云安全的工具。
外部信息源
外部信息接口，包括天气、交通、大宗商品和能源价格、社交网络和地理位置等信息。
与其他业务系统联接的工具
这些工具可以让智能互联产品与企业的核心业务系统联接，包括ERP、CRM和PLM（产品生命周期管理）系统等。
互联
网络通讯
产品和产品云之间的联接协议
产品
软件
内嵌的操作系统，搭载的软件应用，用户交互系统和产品控制部件。
硬件
内嵌的传感器、处理器、互联接口/天线以及传统的机械和电子部件。

双击可看大图

（ 返回阅读原文 ）

智能互联产品能做什么“智能”和“互联”将赋予产品一系列新的功能和能力，主要分为4类：监测、控制、优化和自动。理论上，一个产品可兼具上述4类功能（见图表“智能互联产品的功能”）。每一类功能都有自身意义，并为下一阶段的功能打好基础。例如监测功能是控制、优化和自动的基础。要实现客户价值和战略定位，公司必需选择要发展的产品功能。

我们对每一类功能进行分析，首先是监测。通过传感器和外部数据源，智能互联产品能对产品的状态、运行和外部环境进行全面监测。在数据的帮助下，一旦环境和运行状态发生变化，产品就会向用户或相关方发出警告。监测功能还能让公司或客户追踪产品的运行状态和历史，更好地了解产品的使用状况。监测数据对产品设计（减少过度开发）、市场分层（通过分析和使用模式对客户进行分类）和售后服务（更准确地诊断故障部件，提高首次修复率）都有极重要的意义。此外，这些数据还可以减少售后服务纠纷；此外，通过发现产能饱和以及产品利用率过高等现象，公司得以开拓新的商机。

智能互联产品的功能

智能互联产品的功能可分为四类：监测、控制、优化和自动。每类功能都以前一类功能为基础。例如一个产品要拥有控制能力，它首先要具备监测能力。

监测

1 传感器和外部数据源能让产品实现以下监测能力：

· 产品的状态

· 外部环境

· 产品运行和使用状况

检测可以对变化发出通知或警告。

控制

2 产品内置或云搭载的 软件能实现以下功能：

· 产品各个功能的控制

· 用户体验的个性化

优化

3 利用算法对产品的运行和使用进行优化，从而实现：

· 产品性能的提升

· 获取数据，以进行问题诊断、服务和维修。

自动

4 结合上述3类能力，产品可以：

· 自动运行

· 与其他产品和系统进行协调配合

· 自动产品性能强化和个性化

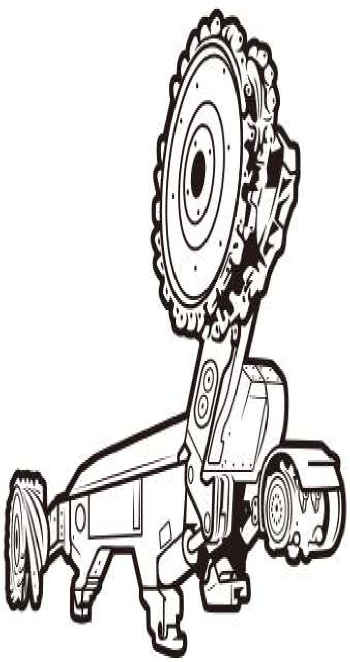
自动进行问题诊断和服务。

（返回阅读原文）

在一些产品中，例如医疗仪器，监测功能是产品价值的核心要素。美敦力公司（Medtronic）的数字血糖仪通过植入患者皮下的传感器，可以测量组织液中的血糖水平，并可通过无线联接向患者或医生发出警告。在患者血糖达到危险水平前，血糖仪可以提前最多30分钟发出警告，让患者接受及时的治疗。有时，监测功能可以在远距离跨越多个产品。久益环球（Joy Global）是全球领先的采矿设备制造商，它可以对所有深入地底的采矿设备进行监控，包括运行环境，安全仪表和预防性服务指示器等。久益还可以同时监控不同国家不同矿区中设备的运营状况，以作基准测试之用。

久益环球

智能互联采矿设备，例如下图的直立槽截煤机，这些设备可自动与其他设备协调一致，提供采矿效率。





Ralph Lauren

Ralph Lauren将在2015年推出的高科技马球衫。它可以将穿着者消耗的热量、运动强度和心率等数据远程传输到移动设备中

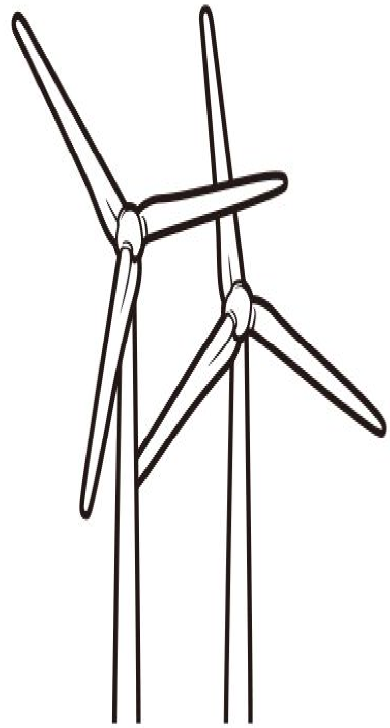


美敦力

美敦力公司生产的植入式血糖仪可以与监控装置无线连接，当血糖升高时向用户发出警告。

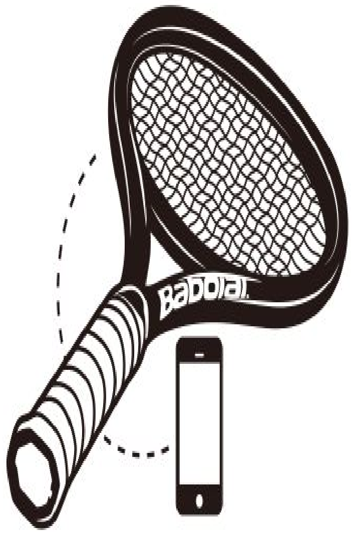
控制。人们可以通过产品内置或产品云中的命令和算法进行远程控制。算法可以让产品对条件和环境的特定变化做出反应。例如当压力过高时，自动关闭阀门；当车库流量表达到一定级别时，打开指示灯。通过内置或云搭载的软件对产品进行控制，产品可以实现高度定制化，这在以前成本很高或难以实现。如今用户可以通过多种新的方式控制或定制与产品的互动。例如飞利浦照明的多彩灯，用户可以通过智能手机进行开关，还可以设置程序，当有人闯入时发出红色闪光。Doorbot门禁系统可以让用户用智能手机对访客进行扫描，远距离控制房门的开关。

优化。有了丰富的监测数据流和控制产品运行的能力，公司就可以用多种方法优化产品，过去这些方法大多无法实现。我们可以对实时数据或历史记录进行分析，植入算法，从而大幅提高产品的产出比、利用率和生产效率。以风力发电涡轮为例，内置的微型控制器可以在每一次旋转中控制扇叶的角度，从而最大限度捕捉风能。人们还可以控制每一台涡轮，在能效最大化的同时，减少对邻近涡轮的影响。



风力涡轮

当势能风力涡轮相互连接时，软件能调整每个涡轮的叶片，减少对邻近涡轮的影响。



Babolat

Babolat Play Pure Drive系统，将传感器和互联装置安装到球拍手柄中。用户可以跟踪并分析击球速度、旋转和击球点，提高选手在比赛中的表现。

此外，基于实时监测数据和控制功能，公司可以在故障发生前提供维护，远程完成服务，这样不仅缩短了产品停机时间，更省去了派遣维修人员的成本。即便需要实地修理，这些产品也可以提供维修信息，包括哪些部分受损，需要的部件以及修理的方法，这降低了维修成

本，提高了一次修复率。迪堡公司（Diebold）能检测多台自动取款机的使用状况。一旦侦测到早期故障预警信号，公司就会对取款机机的状态进行评估，进行远程修理。如果需要实地修理，公司会向维修人员提供详细的故障诊断，维修流程建议和需要替换的部件。和其他智能互联产品一样，公司的自动取款机也可以通过升级来提升性能，通常升级都是通过远程软件更新完成。

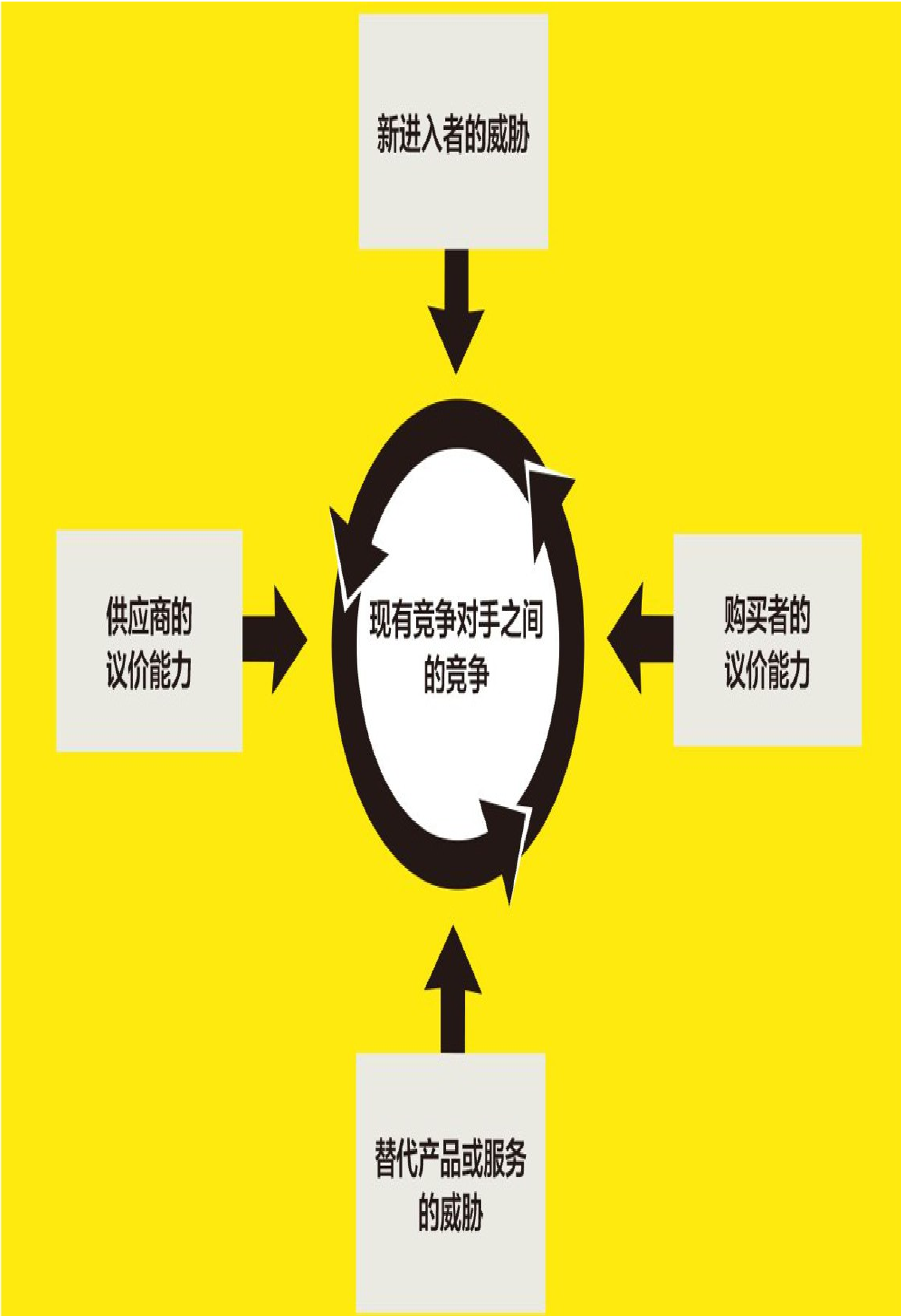
自动。将检测，控制和优化功能融合到一起，产品就能实现前所未有的自动化程度。最简单的产品有iRobot公司的真空扫地机器人Roomba，它内置软件和传感器，能对不同结构的地面进行扫描和清扫。更先进的产品则具备学习能力，能根据周边环境分析产品的服务需求，并根据用户的偏好调整。自动功能不仅能减少产品对人工操作的依赖，更能实现偏远地区的远程作业，提升危险环境下的工作安全性。

此外，自动产品还能和其他产品或系统配合。随着越来越多的产品实现互联，这些功能的价值将呈指数级增长。例如，随着智能电表入网数量增多，电网的能效就可不断提高，发电厂就能更好地了解用户的用电习惯，并随之调整、优化。

基于自身运行以及周边环境（包括系统中其他的产品）数据，以及与其他产品的沟通能力，产品最终将实现完全自动运行。操作人员只需要检测成果或整个系统，不必再关注单个产品。久益公司的Longwall采矿系统就可以实现地底自动化运行，位于地表的控制中心只需进行远程监测。系统对设备的运行和故障进行持续性监控，只在发生故障时派技术人员到地下进行修理。

塑造行业竞争的5种力量

智能互联产品将带来行业结构的变化。竞争5力模型能帮助企业更好地理解这些变化带来的影响。


新进入者的威胁
供应商的
议价能力
现有竞争对手之间
的竞争
购买者的
议价能力
替代产品或服务
的威胁

重塑行业架构

要了解智能互联产品对行业竞争和利润能力的影响，我们首先要研究它们对行业结构的冲击。在任何行业，竞争都是由5种竞争力量所驱动的：购买者的议价能力，现有对手竞争的强度和性质，新进入者的威胁，替代产品或服务的威胁以及供应商的议价能力。这些力量的构成和强度共同决定了行业竞争的本质以及现有业内公司的平均盈利能力。当新技术、客户需求或其他因素对这5种力量产生影响时，行业结构就会发生改变。与前两次IT潮流一样，智能互联产品将对众多行业的机构产生冲击，其中制造业所受的影响最大。

购买者的议价能力。智能互联产品将极大地扩展差异化的可能性，单纯的价格竞争将越来越罕见。了解客户如何使用产品，公司就能更好地对客户进行分层，定制，定价并且提供增值服务。此外，这些产品还大大拉近了公司与客户的关系。由于公司掌握大量的历史数据和产品使用数据，购买者转换新供应商的成本大大提升。通过智能互联产品，企业大大降低对分销渠道和服务机构的依赖，甚至达到去中介化，从而在价值链中捕捉更多利润。这些因素都削弱了购买者的议价能力。

GE航空在飞机引擎上安装了数百个传感器，基于收集的数据，公司可以分析引擎实际表现与预期的差距，进一步优化引擎性能。有了GE提供的燃油消耗数据，意大利Alitalia航空公司可以辨别襟翼在降落时的位置，从而进行调整，降低油耗。GE航空现在能直接为用户提供多种服务，这提高了它对直接客户——飞机机身制造商的议价能力。GE与航空公司的密切合作加强了产品的差异性，同时加强了对机身制造商的粘性。一旦了解产品的真正性能，购买者也能在不同供应商之间寻求制衡，提高自身的议价能力。拥有产品使用数据，购买者还可以减少对制造商信息和支持的依赖。与原先单纯的购买模式不同，通过PaaS（产品既服务）和产品共享等新商业模式（见下文），购买者可以降低转投新制造商的转换成本，从而提高自身的议价能力。

竞争对手的竞争。智能互联产品可能对竞争带来重大影响，创造无数产品差异化和增值服务的机会。企业还可以进一步改进自身产品，以对应更加细化的市场分层，甚至根据个人客户进行定制化生产，进一步增强产品差异性和价格均价。

通过智能互联，公司还可以将价值主张扩展到产品以外，比如提供有价值的数据和增强服务。百宝力（Babolat）生产网球拍和相关装备的历史长达140年，公司最近推出了Babolat Play Pure Drive系统，将传感器和互联装置安装到球拍手柄中。通过分析对击球速度、旋转和击球点的变化，公司可以将数据传送到用户的智能手机中，提高选手在比赛中的表现。与普通产品不同，由于前期的软件开发、更加复杂的产品设计以及搭建“技术架构”的高昂费用，产品的固定成本将大幅提高；因此，新型产品成本中的固定成本比重会更高，而可变成本的比重降低，这使单纯价格竞争的空间缩小。因为高固定成本行业的价格弹性较低，公司必须将固定成本分摊到数额巨大的售出产品上。智能互联产品的功能得到极大扩展，这使公司容易陷入“谁的功能更丰富”式比拼，产品性能的提升则被忽略。这会进一步推高产品的成本，蚕食行业的整体盈利能力。

最后，就像我们在下文中讨论的，随着智能互联产品成为更广泛产品系统的一部分，竞争范围将进一步升级。例如，家用照明公司、音响娱乐设备制造商以及智能温度控制器公司过去并没有交集，但现在它们每一家都要在整合智能家居系统里分一杯羹。

新进入者的威胁。在智能互联的世界，新进入者要面临一系列严峻挑战，首当其冲的是产品设计、嵌入技术和搭建“技术架构”带来的高昂固定成本。赛默飞世尔(Thermo Fisher)公司推出的。

TruDefender FTi化学分析仪在智能产品的基础上添加了互联功能，它可以分析周边环境的有害化学物质，并远程传送数据给用户。这样用户就可以立即采取行动，不用等待人员和仪器的消毒流程。为了开发上述互联功能，公司需要建立一个产品云，对数据进行安全的捕捉、分

析、存储，并可以在内部或与客户分享，这绝非一日之功。此外，产品功能不断跨界也给新进入者增加了障碍。百多力公司（Biotronik）公司最初只生产心率调节器和胰岛素泵等设备。现在公司生产智能互联产品，例如家庭健康监测系统，它包含数据处理中心，医生可以远程监控患者的医疗设备和临床状况。行动敏捷的在位公司还将获得关键的先发优势，因为它们可以利用累积的产品数据改进产品和服务，重新设计售后流程，这无疑抬高了新进入者的门槛。智能互联产品还可以提高购买者的忠诚度和转换成本，进一步提高行业进入壁垒。

然而，当智能互联技术飞速跃进，使在位公司的技术和优势作废时，行业的进入壁垒反而会降低。有些在位公司不情愿采用智能互联技术，妄想保持自己在传统产品上的优势和高利润的产品或服务，这无疑为新进入者敞开机会之门。例如OnFarm公司，这家公司“没有产品”，通过收集各种农业设备数据，公司为农场主提供信息服务，帮助他们作出更好的决策。虽然OnFarm根本不是设备制造商，却让传统设备制造商坐立难安。在智能家居领域，快思聪（Crestron）公司也采用类似的战略，它提供界面丰富的一体化家居中控系统。一些公司还要面对非传统竞争对手的挑战，例如苹果最近发布了以手机为中心的互联家居控制系统。

替代产品的威胁。与传统的替代产品相比，智能互联产品的性能更佳，定制程度和客户价值也更高，这降低了替代产品的威胁，提升了行业发展前景和盈利能力。但是在很多行业中，新型的替代产品正在涌现，它们提供更全面的功能，将威胁传统产品的地位。例如Fitbit的可穿戴健身设备，它能捕捉不同类型的身体数据，包括运动水平和睡眠状况等，它将替代传统运动手表和计步器。智能互联产品还催生出新的商业模式，它们将替代传统的产品所有制。例如PaaS模式，用户只需按使用量付费就可使用产品的所有功能。分享使用模式是PaaS的变种，Zipcar公司可以随时随地为客户提供交通工具。汽车分享模式的兴起有可能替代原先的汽车所有制，传统汽车巨头也纷纷跟进，例如

RelayRides 与通用汽车的合作，宝马推出的DriveNow服务以及丰田赞助的DASH项目。

自行车分享系统是另外一例，它正在越来越多的城市普及。用户可以通过智能手机App找到自行车租用和归还的站点。系统则监控用户使用自行车的时长，并收取相应费用。显然分享模式会减少城市居民购买自行车的需求，但也免去了购买和停放的麻烦，因此，这刺激了更多市民使用自行车。便捷的分享模式不仅会替代自行车购买模式，也能替代汽车和其他交通工具。正是智能互联产品的出现才让分享模式替代完全所有制成为可能。

供应商的议价能力。智能互联产品改变了传统的供应关系，重新分配了议价能力。由于智能和互联部件提供的价值超过物理部件，物理部件将逐渐规格化，甚至被软件替代。软件也提高了物理部件的通用性，减少了物理部件的种类。在成本结构中，传统供应商的重要性将会降低，议价能力随之减弱。

智能互联产品也让一批新的供应商崛起，包括传感器、软件、互联设备、操作系统、数据存储以及“技术架构”其他部分的提供者。这些供应商中不乏谷歌、苹果和AT&T这样的大公司，它们都是各自领域的巨头。过去传统制造企业并不需要和它们打交道，但如今这些公司的技术对产品的差异性和成本至关重要。这些新供应商拥有极高的议价能力，往往能获得价值蛋糕中更大的一份，进一步挤压制造商的利润。开源汽车联盟（Open Automotive Alliance）由通用、本田、奥迪和现代等汽车品牌组成，它们在汽车上安装谷歌的安卓作为操作系统。这些车企变成了谷歌的OEM，它们缺少开发内嵌操作系统的能力，无法提供像安卓那样的操作体验和App开发生态圈。车企对传统供应商的影响力对谷歌这样的新型供应商完全失效。谷歌不但有丰富的资源和能力，更具有强大的品牌效应和无数的相关应用。举个简单的例子，用户希望他们的汽车能与手机中的应用和音乐同步。

由于新型供应商与终端用户的紧密关系以及掌握的产品使用数据，这些“技术架构”的提供者拥有更强大的议价能力。不仅如此，这些供应商还可以利用手中数据开发新的服务，就像GE航空与Alitalia航空公司的合作。

新的行业边界和产品体系

智能互联产品不但能重塑一个行业内部的竞争生态，更能扩展行业本身的范围。除了产品自身，扩展后的行业竞争边界将包含一系列相关产品，这些产品组合到一起能满足更广泛的潜在需求。单一产品的功能会通过相关产品得到优化。例如，将智能农业设备联接到一起，包括拖拉机、旋耕机和播种机，这些设备的整体性能就会提升。

因此，行业的竞争基础将从单一产品的功能转向产品系统的性能，而单独公司只是系统中的一个参与者。如今制造商可以提供一系列互联的设备和相关服务，从而提高设备体系的整体表现。在农机设备业，行业边界从拖拉机制造扩展到农业设备优化。在采矿机械业，久益已经从优化单独设备的性能转向矿区整体设备的性能优化，行业边界也从单独的采矿设备扩展到整个采矿设备系统。

不仅如此，行业边界还会继续扩展，从产品系统进化到包含子系统的产品体系（System of Systems）——不同的产品系统和外部信息组合到一起，相互协调从而整体优化，就像智能建筑、智能家居甚至是智能城市。约翰迪尔公司（John Deere）和爱科公司（AGCO）合作，不仅将农机设备互联，更连接了灌溉、土壤和施肥系统，公司可随时获取气候、作物价格和期货价格的相关信息，从而优化农业生产的整体效益。智能家居是另一个例子，它包含多个子系统，例如照明系统、空调系统、娱乐系统和安全系统等。如果一家公司的产品对整体系统的

性能影响最大，那么它将取得主导性的地位，并分得利润蛋糕中最大的一块。

一些公司，例如上文提到的约翰迪尔、爱科和久益，它们正有意识地扩展和重新定义行业边界。这会带来新的竞争对手和新的竞争基础，企业需要具备全新且更广泛的能力。业内的其他公司将受到这种趋势的威胁，如果它们无法适应这种变化，它们提供的传统产品将逐渐被商品化。那些高瞻远瞩的公司则将进化为系统整合者，取得行业的统治地位。

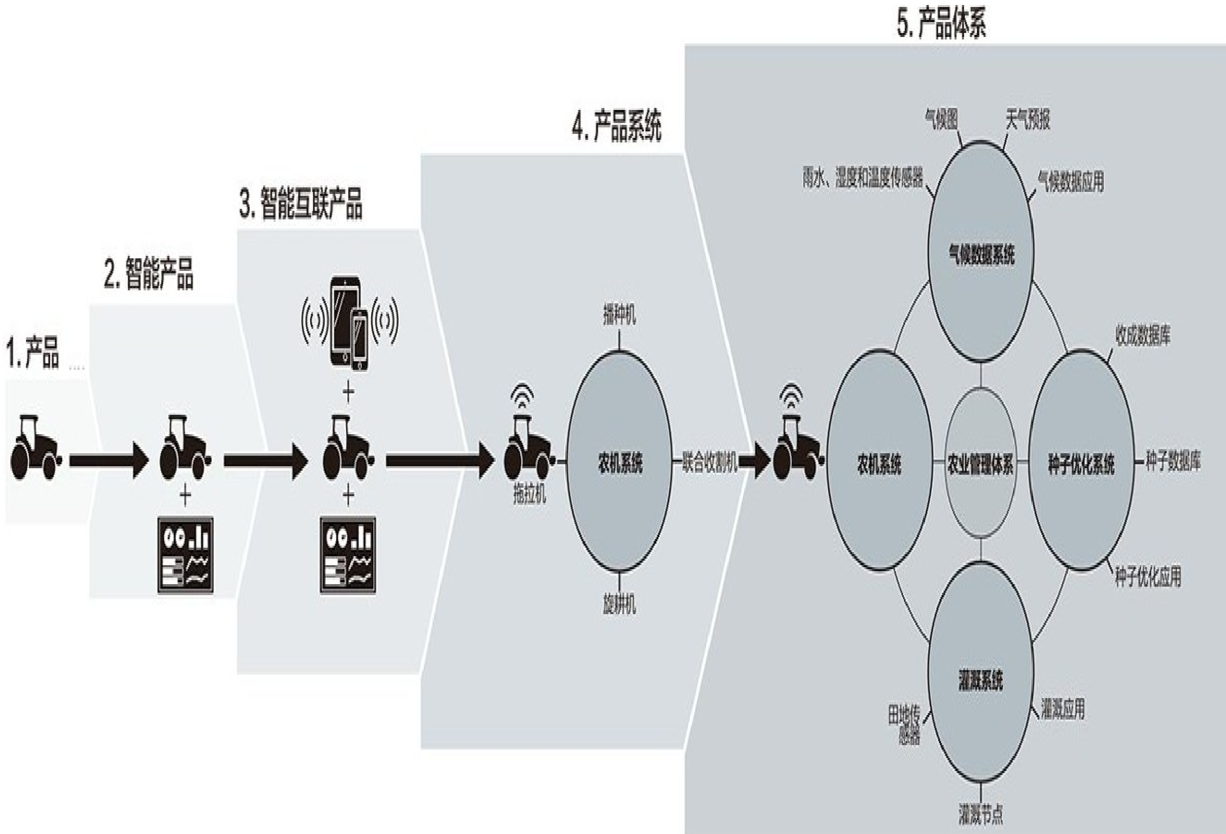
智能互联产品带来的网络效应对不同行业的影响也各不相同，但大趋势已日渐清晰。首先，行业进入壁垒的提高，加上早期积累数据带来的先发优势，很多行业将进入行业整合期。

其次，在边界快速扩张的行业，行业整合的压力会更大。单一产品制造商很难与多产品公司抗衡，因为后者可以通过系统优化产品性能。

最后，一些强大的新进入者会涌现，它们不受传统产品定义和竞争方式的限制，也没有高利润的传统产品需要保护，因此它们能发挥智能互联产品的全部潜力，创造更多价值。一些新进入者甚至将采用“无产品”战略，打造联接产品的系统将成为它们的核心优势，而非产品本身。

重新定义行业边界

智能互联产品不但会影响公司的竞争，更会扩展整个行业的边界。竞争的焦点会从独立的产品，到包含相关产品的系统，再到连接各个子系统的体系。一家拖拉机制造商可能要在整个农业机械领域内竞争。



双击可看大图

智能互联产品的竞争优势

行业结构不断变化，公司如何取得持续性的竞争优势？首先，竞争战略的基本原则并未发生改变，要取得竞争优势，公司必须通过两种方式进行差异化：1．获得比竞争对手高的产品溢价；2．运营成本低于竞争对手，或者做到两者兼备。这样公司就能获得高于行业平均水平的盈利能力和发展前景。

企业竞争优势的基础是运营效益（Operational Effectiveness）。要提高运营效益，公司要在整条价值链上采用行业最佳实践，包括先进的产品技术和生产设备，与时俱进的销售模型，IT技术和供应链管理方法。

运营效益是企业竞争的筹码。如果公司无法有效运营并不断改进实践，那么它将在成本和质量上落后于竞争对手。然而，单凭运营效益企业的竞争优势难以持续，因为竞争对手也会采用同样的最佳实践并迎头赶上。

要超越运营效益的藩篱，公司必须有独特的战略定位。如果说运营效能要求企业做正确的事，战略定位则要求企业做与众不同的事。公司必须决定，如何为选定的客户群提供独特的价值。战略需要取舍，不仅决定要做什么，更要决定不做什么。

智能互联产品为运营益效设定了新的标准，行业最佳实践的标准也大幅提升。每一家公司都要思考如何将智能互联功能融入到自己的产品中。受其影响的并不仅仅是产品，如上文所述，智能互联产品将改变整条价值链中所有生产活动的最佳实践。关于智能互联产品对价值链的影响，我们在即将刊登的文章下篇中详述（见后文“智能互联产品对竞争的影响”）。这里我们将主要探讨智能产品如何影响企业的产品设计、售后服务、营销、人力资源和安全工作，这些生产活动的变化将直接影响企业的战略选择。

设计。智能互联产品需要一整套全新的设计原则，例如通过软件定制产品，实现硬件的标准化；个性化；产品实时升级支持；加强和预判远程服务。要将产品硬件、电子部件、软件、操作系统和互联部件融合到一起，系统工程和软件敏捷开发能力必不可少，鲜有传统制造业企业掌握上述能力。新的产品开发流程要求企业有能力在开发后期，甚至售后对设计进行快速有效的迭代。

软件开发和硬件开发的节奏和频率截然不同，软件开发团队可在一段时间内对应用程序进行10次迭代，但在同一段时间内，硬件团队只能设计出一个新的版本。因此公司需要将不同的时钟频率同步。

售后服务。智能互联产品让预防性维护成为可能，且大大提升了服务效率。新的服务架构和服务流程可以利用数据，发现现存以及可能出

现的问题，这样公司就能防患于未然，及时对产品进行远程维护。

掌握实时产品性能和使用数据，公司就能大幅减少实地修理的成本，提高备用部件的库存管理效率。公司还能预判出零件或部件失灵的发生，减少产品停机的几率，提高售后服务日程管理效率。设计团队能从数据中提取有价值的信息，未来就能降低产品的故障几率，减少售后服务需求。产品使用信息还可以用作保修证明，杜绝售后纠纷。在有些产品中，公司可以通过用“软件”替换物理部件来降低售后服务成本。例如飞机驾驶舱内的LCD显示屏替代了过去的机械刻度盘和电子仪表，而LCD显示屏可以通过软件升级。产品使用数据也可以帮助企业进行“以服务为导向的设计”——降低设计的复杂性，替换那些容易发生故障的配件，从而让产品维护变得更简单。这些变革大大改善了价值链中的售后服务活动。

营销。通过智能互联产品，公司可以和客户建立新的关系，这需要新的营销技能和实践。通过对产品使用数据的累积和分析，公司更好地理解产品如何为客户创造价值，因此能更好对产品进行定位，将产品价值传递给客户。在数据分析的帮助下，公司能以更先进的方式对营销活动进行分层，为不同的客户定制不同的产品和一揽子服务，为客户提供更大的价值。

此外，公司还可以对这些产品和服务进行更合理的定价，捕捉更多的利润。对于那些可以通过软件，以非常低的成本进行快速迭代和定制的产品，这种模式将释放出最大潜力。约翰迪尔公司过去必须生产不同马力的引擎，以满足不同客户的需求，现在公司只需用软件调整引擎的马力即可。

人力资源。智能互联产品为HR部门带来了新的需求和挑战，其中最紧迫的是招聘掌握新技能的人才，他们在人才市场中非常抢手。尤其是以机械工程设计人员为主的团队，它们必须充实公司的软件开发，系统工程、产品云和数据分析等领域的实力。

安全。智能互联产品带来了对公司安全管理的迫切需求，包括公司内部往来和产之间数据的安全；产品未授权使用防御；产品“技术架构”和公司系统之间的信息安全。公司需要一整套新的安全管理制度：认证流程、产品数据的安全存储、产品数据和客户数据的反黑客防御措施、接入优先级别的定义和控制以及产品对黑客和未授权使用的防御措施。

智能互联产品对竞争的影响

我们的文章分为上下两篇，在本篇中，我们将讨论智能互联产品如何改变行业的竞争。要理清竞争变革的脉络，公司必须回答以下四个基本问题：

1　智能互联产品如何影响行业的结构和边界?

2　智能互联产品如何影响企业价值链的组成，换言之，它如何影响企业竞争所需要进行的活动?

3　要获得竞争优势，企业要做出哪些新的战略选择?

4　发展新型产品将对组织结构带来哪些影响？在执行中将遇到哪些挑战?

在上篇中，我们主要讨论智能产品对行业机构和行业边界的影响，以及公司面临的新战略选择。在即将面世的下篇中，我们主要讨论它对价值链和公司组织结构的影响。

（披露：世界范围内有超过2.8万个公司与PTC公司合作，其中很多公司都出现在本文之中）

（ 返回阅读原文 ）

十大战略选择

企业的竞争优势最终要取决于战略。我们通过研究发现，在智能互联时代，公司需要面对10项全新的战略选择。每项战略选择都涉及取舍，公司必须根据自己特殊的环境进行选择。不仅如此，这些选择相互依存，它们必须能相互促进加强，从而形成公司独特的整体战略定位。

战略选择1　对于智能互联产品，公司应开发哪一类的功能和特色？智能互联技术大大扩展了产品的潜在功能和特色。由于传感器和软件数量的边际成本较低（添加新功能的关键部件），产品云和其他基础设施的固定成本相对固定，公司容易陷入“功能越全越好”的陷阱。但是，公司能够提供大量的新功能不代表这些功能的客户价值能超过它们的成本。当公司展开“看谁功能全”的竞赛，它们之间的战略差异就会逐渐消失，陷入零和竞争的窘境。

那么公司应该如何选择要发展的智能功能呢？首先，公司必须选择那些能为客户带来真正价值，且成本相对较低的功能。在家用热水器领域，A.O. Smith已经开发出故障监测和预警功能，但由于家用热水器的质量非常可靠，寿命长，没有多少家庭愿意为这些功能买单。因此A.O. Smith只在个别型号上提供这些功能，供消费者选择。

然而在商用热水器领域，预警功能的需求正不断提高。有些商家的运营离不开热水，相对于其成本，热水器远程监测和运行的功能的价值很高。因此，智能预警正成为商用热水器的新标准。

值得注意的是，对于热水器产品，智能互联功能的成本随时间不断降低。因此当决定提供哪些新功能时，公司需要持续地对价值和成本进行评估。

其次，对于不同市场分层，功能的价值也各异。因此在挑选功能时，公司必须先选择要服务的客户层。施耐德电气生产建筑用产品，同时也提供一体化建筑管理方案，它可以收集能耗等相关建筑数据。有的客户需要的方案只包括部分功能，例如设备监测、预警、以及能效和其他成本咨询服务。有的客户则需要全面外包方案，这种情况下，公司就会对设备进行远程控制，实现能源消耗的最小化。

最后，公司应该选择能加强其战略定位的功能。如果公司的战略定位是获取高溢价，那么提供全面的功能可以加强产品的差异化。相反追求低成本的公司则应该选择那些影响核心性能的基本功能，实现较低的运营成本。例如，A.O. Smith的Lochinvar产品线采用了高度差异化的战略，全面的智能互联功能成为核心产品的标准。相反，奢侈手表品牌劳力士则决定智能互联不是公司的竞争范畴。

战略选择2　产品应搭载多少功能？多少功能应该搭载在云端？一旦决定提供的功能，公司就必须决定每一种功能应该内置在产品中（会提高每一件产品的成本），还是通过云端提供，亦或同时采用两种方式。除了成本这一基本因素，我们还要考以下几个因素。

响应时间。需要快速响应的功能，例如核电站的快速关闭需要极短的响应时间，公司应将软件嵌入到物理产品中。这种方式还能降低互联失效或减速带来的风险。

自动化。需要完全自动运行的功能，例如汽车的防抱死制动系统，需要内置到产品中。

网络可用性、可靠性和安全性。将软件内置到产品中可以减少产品对网络的依赖，产品与云中应用之间传输的数据量也最小，这样可以减少敏感或保密信息泄露的风险。

产品使用的地点。在偏远或危险地区使用产品时，将功能搭载在云上可以降低成本和危险系数。如上文所述，赛默飞世尔公司化学分析仪需要在有毒或有害的环境中运行，以云为基础的功能可以将数据瞬间传输，让用户立即采取行动。

用户界面。如果产品的用户界面非常复杂，且需要频繁变动，那么交互界面最好存放在云端。云端可以提供更加丰富的用户体验，并可以通过用户习惯且熟悉的方式实现，例如通过智能手机进行交互。

服务和产品升级的频率。对于以云为基础的应用和界面，公司可以方便地对产品进行自动升级和变更。

家用音响设备生产商Sonos公司是智能互联产品的先锋，利用云搭载的智慧功能和优势，公司立志“为数字时代重新设计家用音响”。凭借产品的便利性和易用性以及海量音乐，公司赚到了大笔产品溢价。Sonos的无线音乐系统将音乐源和用户界面搬到云上，使产品的物理设计大大简化。物理部件只包含移动音箱和扩音器，用户通过智能手机就能操作。公司期待用这款产品颠覆家用音响市场。那么公司做的取舍是什么？无线传输音箱无法达到音乐发烧友要求的音质。因此，像博士等竞争对手可以选择不同的战略来保证产品的竞争优势。我们相信，随着智能互联产品的不断进化，越来越多的人机交互功能将从产品转向云端。然而，用户操作的复杂性也会随之上升。由于担心过犹不及，公司会保留一些简单易用的操作界面来控制一些基本功能，例如开/关控制。

战略选择3　公司应该采用开放还是封闭系统？智能互联产品包含不同类型的功能和服务，而系统又包含多个产品。封闭系统的目的是迫使客户从一家生产商购买一整套智能互联系统。

在封闭系统中，关键的界面都是独家控制的，只有选定的合作方才能接入。例如GE航空从飞机引擎中收集到的运行数据只供那些使用引擎的航空公司使用。与之相反，开放系统允许客户自己组建方案，从涉及的产品到基础平台，客户可以选择不同公司的产品。开放系统内连接不同部分的界面是标准化的且向外开放，外部公司可以为系统开发新的应用。

封闭系统能让公司对系统所有组成部分的设计进行控制和优化，从而获得竞争优势。除了保持对技术和数据的控制，公司还能控制产品和产品云的发展方向。部件的供应商与系统的联接受到限制，部件接入系统时也需要得到授权。封闭系统可能最终成为整个行业的标准，让产品制造商的价值最大化。

封闭系统需要数额巨大的投资，而且只有在公司处于绝对行业统治地位，能控制所有部件供应时，才能发挥最大效用。举例来说，如果飞利浦或GE其中一家主宰了医学成像设备业，那么该公司就能采用封闭系统，向医院出售的医学成像管理系统只采用自己或合作伙伴的设备。然而现实中，两家公司都无力阻止医院选择其他制造商的设备，因此两家的成像系统平台都可以兼容其他制造商的设备。

完全开发系统允许任何实体参与到系统中或与系统进行交互。飞利浦照明推出智能彩色灯包含了基本的智能手机App，允许用户控制灯的颜色和照明强度。公司还发布了应用开发界面，独立的软件开发者迅速发布了几十款相关应用，增强了智能灯的功能，提升了销售业绩。由于允许其他实体参与贡献，开放系统能大大加快应用开发以及系统创

新的速度。如果发展得当，开发系统也能成为整个行业的标准，然而没有任何一家公司能独占大部分利润。

尽管单独的产品系统有可能采用封闭模式，但包含子系统产品体系却难以效仿这种方式。惠而浦公司就意识到，尽管自己在家用电器领域占有优势，但这些优势难以帮助公司成为“智能家居”的领导者。因为智能家居体系不仅包含家用电器，还需要照明系统、空调系统、娱乐系统和安全系统。因此惠而浦公司设计的产品能兼容市场中不同的家用智能系统，只对自己产品的功能进行封闭控制。除了上述两种模式，公司还可以采用混合模式，将一部分功能开放，同时对完全功能的使用进行限制。这种方式在医疗仪器业比较流行——所有的医疗仪器制造商都支持统一的行业标准，然而只对客户提供更多的功能。随着技术的扩散以及客户对选择限制的日益抗拒，封闭系统将面临越来越多的挑战。



战略选择4　对于智能互联产品的功能和基础设施，公司应该进行内部开发还是外包给供应商和合作伙伴？开发智能互联产品所需的“技术架构”需要公司对人才、技术和基础设施进行大规模投资，因为大多数制造企业都不具备上述资源。这些技能和资源不但奇货可居，且供不应求。

因此公司必须选择哪些技术需要在公司内部开发和维护，哪些能外包给供应商和合作伙伴。此外在与外部伙伴合作时，公司必须为每一种技术选择定制开发，还是采用现成的解决方案。

我们的研究发现，大部分成功的公司选择的是两种方式的融合。选择内部开发的公司能掌握关键的技术和基础设施，并能更好的控制产品的特色、功能和数据。此外，它们还能获得关键的先发优势，并有能力影响技术的发展方向。对于内部开发的公司，它们的学习曲线更加陡峭，这有利于保持竞争优势。但大多数制造企业并没有发展自己的软件能力，杰夫·伊梅尔特最近指出，“每一家工业公司最终都会成为软件公司。”智能互联技术的发展已经验证了伊梅尔特的论断，内部软件开发能力将成为公司最关键的能力之一。

由于上述原因，智能互联的早期先行者如约翰迪尔和爱科公司都选择了内部开发的道路。同样，GE认为培育内部能力是旗下各个事业部的关键战略，因此它建立了完备的软件开发中心。然而与前两次技术浪潮一样，建立“技术架构”的难度和需要的技能、时间和成本都极其可观，且每个技术层都需要专业分工，如同英特尔于微处理器，甲骨文于数据库。专精于智能互联技术的先行者正在涌现，它们可以将技术投资分摊到成千上万的客户中。也有一些先行者高估了自身实力，选择内部开发来保持领先地位，最后反而拖慢了前进的步伐。

外包模式也并非完美无缺，它会带来新的成本，而且供应商和合作伙伴会分走更多的产品价值。依赖合作伙伴的公司牺牲了未来进行更大差异化的可能性，也无法内部培育整体产品战略设计、创新管理和甄选供应商的能力。在选择“自建”还是“购买”时，公司必须保留那些能引领产品洞见、未来创新和竞争优势的技术，将那些可以商品化或迭代速度快的技术外包。一般来说，在用户界面、系统工程、数据分析和快速产品应用开发等领域，企业要保证过硬的内部实力。

这些选择也并非一成不变，在智能互联的起步期，有实力的供应商数量有限，因此公司别无选择，只能选择内部开发或定制。如今在互联

系统、产品云、应用平台以及数据分析等领域，一批在各自领域占统治地位的供应商正不断涌现。在这种环境下，内部开发的速度很难跟上外部供应商的脚步，如果公司执迷不悟，早期优势甚至会变为劣势。

战略选择5　公司应该对哪些数据进行捕捉、保护和分析，从而实现客户价值的最大化？对于智能互联产品，数据是价值创造和保持竞争优势的基础。然而收集数据需要传感器，这会增加产品成本，同理，数据传输、存储、保护和分析也会提高成本。要发现哪些类型的数据有最高的性价比，公司必须先回答以下问题：每一类数据如何为产品功能增添实际价值？数据如何提高公司在价值链中的效率？这些数据能否帮助企业理解并提升整个产品系统的性能？要优化数据功效，收集数据的频率应该是多少？数据保存的时间该多长？

除此之外，公司还需考虑产品的完整性、安全性以及每类数据涉及的隐私风险和成本。公司收集的数据敏感性越低，那么遭遇攻击和传输中断的风险就越低。当数据的安全要求较高时，公司就要拥有能力保护数据，同时尽量将数据储存在产品中，降低传输风险。（我们将在今后的文章中详细讨论产品安全问题。）公司选择的数据还要以战略定位为基础。如果公司的战略聚焦于提升单一产品性能或降低服务成本，那么它通常需要收集实时的，能立即产生价值的数据。对于复杂昂贵的产品，例如风力涡轮和飞机引擎，它们的停机成本非常高，这些数就尤为重要。

立志在系统中领先的公司，它们需要对多个产品和周边环境的详细数据进行收集和分析，即便这些产品不由公司生产。例如，一个智能互联产品系统需要为不同地点的所有设备收集交通、天气条件和燃油价格等信息。公司收集数据的选择因战略而异。

智能温控器生产商Nest公司的目标是在提高能效和降低能源成本方面领先，因此，公司不但收集产品使用的详细数据，还收集电网用电高峰的数据。公司根据这些数据开发了高峰时段奖励系统（Rush Hour Rewards），该系统能在用电高峰时段自动升高空调温度，减少能耗，同时能在高峰时段来临前对房间进行提前降温。Nest还和供电公司合作，将它们提供的数据与用户数据整合，并由供电公司奖励那些减少峰时用电的客户折扣和积分。

战略选择6　公司应如何管理产品数据的所有权和接入权？当公司选择需要收集和分析的数据后，它必须选择如何保护数据的所有权以及如何管理数据接入权。其中的关键在于搞清谁是数据的所有者。产品制造商可能掌握产品的所有权，但产品的使用数据可能为客户所有。

举个例子，对于飞机引擎产生的数据，谁才是这些数据的合法所有者？是引擎供应商？还是飞机机身制造商？亦或拥有并运行飞机的航空公司？

对于数据的所有权，公司有一系列不同的选择。公司可以追求产品数据的完全所有制，也可以采用数据共同所有制。数据使用权也分为不同等级，包括可以使用但必须签署保密协议（NDA）；有权分享数据；有权销售数据。数据所有权可以在明确的协议中提出，也可以通过产品细则或繁复的法律文件注明。尽管各个行业的数据收集越来越趋向透明，但正式的数据披露和所有权标准并没有建立起来。

另外一种选择是建立数据分享框架，为部件供应商提供运行状态和性能等数据，但对地理位置等信息保密。限制供应商接入数据的权利也有其弊端，供应商无法全面地理解产品如何被使用，因此会拖慢创新流程。

客户和用户也希望保证自己的权益。如今有些客户非常愿意将产品使用数据分享。例如Fitbit智能手环的特色之一就是通过社交媒体分享收集到的健身信息。然而并非每一位客户都愿意进行分享，谨慎的驾驶员非常乐意将驾驶习惯数据与保险公司或租车公司分享，从而降低车险保费或租金，而“马路杀手”们则会坚决拒绝。公司需要提供一个非常清晰的价值主张，鼓励客户分享产品使用和其他数据。当消费者了解到数据在价值链中产生的价值时，他们就会变得更加主动。当公司制定相关决策，即明确收集哪些数据，如何使用，谁从中受益后，消费者会主动要求参与到决策中。

今天，当初次面对产品使用协议时，绝大部分人会忽略其内容直接点击“同意”，这就给公司收集数据大开绿灯。公司因此可以不加分辨地收集数据，并不受限制地使用。然而我们预计，未来更严格的数据权利契约和管理机制将会出现，与智能互联产品数据相关的知识产权将会被定义和保护。公司要赶在这种趋势前，尽量收集所需的产品数据，创造更多价值。

缜密的数管理机制也不可或缺，尤其是在高度监管的行业，如医疗仪器。在很多领域，数据接入和数据安全的监管标准已经到位。百多力公司建立了一套数据管理系统，可以安全地收集患者信息，例如心律不齐的发作记录和心脏起搏器电池电量等。公司只对特定用户，即患者的医生分享这些信息。无论哪个行业，数据管理将成为企业关键的能力之一；不管责任方是谁，数据泄露将导致非常严重的后果。无论选择收集哪些数据或采用何种数据管理方式，持续性的安全风险是公司必须考虑的业务因素。

战略选择7　对于分销渠道或服务网络，公司是否应该采取部分或全面的“去中介化”战略？智能互联产品为公司带来更直接，更深入的客户关系，这降低了对分销渠道合作伙伴的需求。公司还可以对问题和故

障进行诊断，甚至进行远程修理，这降低了对服务网络的依赖。将中介的作用最小化，公司能获取到更多的收入和利润。直接向消费者宣传产品的价值，公司能加深消费者洞察，强化品牌影响力和用户忠诚度。

特斯拉打破了汽车业的惯例，直接向消费者销售汽车，而不通过传统的分销网络。这简化了公司的定价战略，消费者直接按官方价格购买，不再需要跟经销商讨价还价，提高了客户满意度。

此外，特斯拉没有第三方修理服务，这样公司就能赚取汽车保养的费用，并与消费者建立更深的关系。特斯拉对每辆车进行远程软件升级，持续改进用户体验，每次升级都给驾驶者一种"开新车"的感觉。当系统监测到汽车需要修理时，汽车会自动呼叫远程软件修复，或者向用户发送通知，并派遣人员将汽车开回特斯拉的修理站。最近美国消费者报告显示，特斯拉的消费者满意度在所有汽车品牌中独占鳌头。

尽管去中介化有明显的优势，但在很多行业中，邻近的地理位置依旧受到客户的重视，甚至是必不可少的条件。一些产品必须送货上门，为客户进行安装调试，此外某些种类的上门服务依旧不可或缺。一些分销商和渠道提供更丰富的产品选择，积累了丰富的本地经验，它们与当地客户之间的关系牢不可破。一旦选择去中介化，那些实力强大的渠道伙伴就有可能投向竞争对手的阵营。此外，要替代合作伙伴的工作，例如直销和售后服务绝非易事，这些业务不但初始成本高，公司还需要在价值链中的其他职能大量投资，例如销售、物流、库存和基础设施等。

是否采用中介化还要取决于合作伙伴的种类。合作伙伴进行简单的分销，还是提供关键的培训和上门服务？合作方的服务有多少能由智能互联产品替代？客户能否理解去中介化的价值？客户是否知晓公司与分销渠道的传统合作已经没有必要，且会提高成本？

战略选择8　公司是否应该改变自身的商业模式？传统制造企业的的商业模式主要聚焦于生产物理产品，通过销售，产品的所有权转移给客户，从中获得利润。产品所有者承担产品售后服务和其他使用成本，此外产品停机、损坏和故障的风险也由客户自己承担。

智能互联产品的出现彻底改变了这种古老的商业模式。通过对产品数据的收集和分析，制造商可以提前预测并修理故障，减少产品损坏的几率。制造商优化产品性能和服务的能力得到前所未有的提升，一系列全新的商业模式成为可能，从更高的服务效率到PaaS模式——制造商保留产品所有权，并对产品的运营和售后成本负责，向客户持续收取服务费用。客户用多少付多少，不再提前支付购买。这种模式下，制造商可以通过不断改进产品，降低运营成本（例如减少能耗）和提高服务效率来提高利润。

有些制造商的产品结构复杂、寿命长，替换部件和售后服务能提供可观的收入和利润，这些公司在智能互联时代将面临两难的境地。以惠而浦为例，销售备用配件和服务合同给公司带来不少收入，如果产品的质量更可靠，寿命更长，修理更简便，那么这部分收入就会受到影响，因此公司开发智能互联功能的意愿会削弱。因此惠而浦改变了商业模式，选择PaaS模式，保持产品所有权，用户只需按使用量付费，如此一来，不断改进产品质量就能持续提高公司的收益。

PaaS模式的利润能力取决于产品使用合同的定价和条件，背后起作用的是双方的议价能力。与传统购买模式不同，当合同结束后，客户可以转投其他公司（如果不是固定产品，例如电梯），因此PaaS模式会增强购买者的议价能力。分享模式是PaaS的一个变种，适用于那些使用间歇较长的产品，因为它能提高这些产品的利用率。当客户需要时，他们就可以付费使用这些产品，例如Zipcar的汽车和Hubway的自

行车，其余的工作由公司负责。分享模式现在不仅局限于交通工具，它正不断扩展至其他行业，例如房地产。

公司也可以采用介于PaaS与传统所有制之间的混合模式，例如将产品销售和保修或服务合同打包，或将产品销售与性能保证合同打包。服务合同可以让制造商通过提高服务效率来捕捉更多的价值。性能保证合同则要求公司承诺，销售的产品必须达到特定的技术指标（例如正常运行时间百分比）。这种模式下，尽管所有权进行了转化，但制造商依旧需为产品的性能和风险负责。

战略选择9　公司是否应该开展新的业务，将数据出售给第三方？在智能互联的时代，公司会逐渐发现，他们积累的产品数据不仅对客户有价值，对第三方实体也非常有价值。公司也可能发现，除了用来优化产品价值的数据，它们还能收集更多的对第三方实体有价值的数据。无论哪种情况，公司都有可能基于这些数据开展新的业务。

举例来说，关于产品部件性能的数据对制造这些部件的供应商非常有价值。设备公司收集到的驾驶条件和拥堵等信息对物流公司、道路养护公司和普通司机都非常有帮助。驾驶习惯数据对设备管理公司和保险公司都很有价值。当公司决定从产品数据中捕捉新的价值时，它们必须考虑到核心客户对此的反应。有些客户可能不在乎他们的数据，其他客户可能非常重视数据的隐私和其他用途。向第三方提供数据时，公司必须建立严密的甄别机制，以免激怒客户。公司可以出售群体或累计性数据，例如购买习惯、驾驶习惯和能耗信息等，却不应出售单独客户的数据。

战略选择10　公司是否应该扩大业务范围？智能互联产品不但会替代现有产品，更常常扩展行业的边界。相互隔绝的单一产品成为优化系统的组成部分，甚至成为产品体系的零件。行业边界不断扩张，那些几十年来处于行业领袖地位的公司可能突然发现，自身已经变为广阔产品体系中的配角。

产品系统和产品体系的出现，为企业提供了至少两个关于业务范围的战略选择，第一：公司的业务是否应该扩展到相关产品或体系中其他部件。第二：公司是否应该提供一个技术平台，联接所有相关的产品和信息，即便公司不生产或控制这些产品。为了抓住智能互联产品的机遇，公司会试图去生产相关产品，但生产新的产品会带来风险，需要新的能力。

在进入新领域前，公司要先设定一个清晰的价值主张。最好的情况是通过扩张产品线，实现相关产品的一体化设计，大幅提升产品和整体系统的性能。如果产品的优化无法通过单独产品的设计实现，那么公司应向提供互联功能，与其他公司生产的相关产品联通，这种情况下，企业的成功取决于系统的工程设计，而非单独产品的性能。

如果公司的产品（以及相关技术）占据整个产品系统运行和功能的核心地位，例如久益的采矿机械，那么这些公司最适宜进入相关产品领域，对系统进行整合。生产非核心产品的公司，例如运输矿物的卡车，缺乏成为整体系统供应商的实力和客户信誉。

公司是否应该开发连接系统或体系的技术平台取决于几个相互关联的问题。首先，公司是否具备必需的IT技术和能力，这和产品设计制造需要的技术截然不同。另一个关键的问题，是系统优化的位置在哪里。“内部优化”需要将单一产品的设计融合到一起，让它们在一起更好地工作。“外部优化”则是通过算法将产品和信息连接到一起，不同的产品成为体系中的独立模块。如果产品系统采用内部优化，那么公司就应该进入相关领域，提供一个专有的系统平台。产品外部优化一般集中于一个公开平台上，提供平台的公司可能不生产任何产品。

Carrier公司在空调设备领域设计创新的历史长达100年，生产的产品包括高炉、空调、加热泵、加湿器和通风装置等。通过对不同产品进行一体化设计，公司优化了整体空调系统的性能，并提供智能无限制加热和制冷平台连接这些设备。尽管如此，空调系统只是智能家居体系中的一个组成部分，公司并没有进入其他领域，因为公司意识到这需要完全不同的能力。但公司提供的智能平台具备开放界面，可以将空调产品融入到智能家居体系中。

最后，随着行业和竞争边界的不断扩张，很多公司需要重新思考自身的企业目的。公司的聚焦要从传统产品转向满足更广泛的需求。例如，特灵（Trane）公司的企业目的已经从空调设备制造商变成为每一位居民提高智能建筑的能效。随着产品在网络中的联通和合作不断增多，智能互联产品的种类和数量也会不断扩张，很多企业必须重新审视自己的核心使命和价值主张。

在上述10个方面，企业必需做出清晰的选择，并且保证每个选择都能连贯统一，相互促进。例如，立志在产品系统中领先的公司，就必需进入相关产品领域，进行产品内部优化、收集详细的使用数据，并内部开发技术架构需要的能力。相反，聚焦于单一产品的公司必须具备业内最佳的产品功能，提供透明开放的界面，使产品稳定地融入其他公司的系统和平台中，成为系统不可或缺的一部分。最终，成功取决于企业是否具有独特的价值主张，以及能否将这些主张付诸实现，而非通过对竞争对手的简单模仿。

更大的机遇

智能互联产品正在改变企业的竞争方式和创造客户价值的方式，扩展了竞争边界。几乎每一个行业都会受到直接或间接的影响，但它的影响力不仅如此。第二次IT浪潮带动生产力发展的能量已近枯竭，智能

互联产品将揭开一个IT技术的新时代，提升公司和客户的生产力，影响世界经济的发展轨迹。

第三次IT浪潮不仅能带来产品性能和功能的改进，我们满足企业需求和生活需求的能力也会大大增强。在很多领域，产品的效率、能力、安全性、可靠性和利用率都会有突飞猛进的提升，同时减少珍贵自然资源，例如能源、水和原材料的消耗。

这轮推动创新和经济发展的机遇正逢其时。缩减内部开支，谨慎投资，提高企业利润，行业整合和创新乏力成为过去10年的经济主题。这导致就业增长乏力，工资和生活水平停滞不前，企业社会支持减弱，资本主义广受质疑。如果企业能更积极地抓住智能互联产品的机遇，那么现有局面有望终结。企业和政府要配备具有相关技能人才，参与制定相关规则、标准和监管措施，推动创新，保护数据，共同克服发展的阻力（例如汽车经销商对特斯拉的抵制）。

凭借在核心技术、人才和关键行业的优势，美国有机会引领智能互联产品的潮流，并从中获得丰厚的收益。如果美国能抓住这次机遇，重获全球技术领导者的地位，那么它将为“美国梦”重新注入活力，并帮助我们建立一个更美好的世界。

应该避免的错误

智能互联产品带来一些创造价值的发展机遇。然而，要抓住这些机遇，企业一定要克服诸多挑战。我们在此列出一些主要的战略风险：

添加客户不想要的功能。 公司具备某项功能不代表该功能对客户由清晰的价值主张。由于成本和复杂性的升高，到达一定界限时，添加新功能反而会降低企业回报。

低估安全和隐私带来的风险。 智能互联产品为企业系统和数据打开了新的接口，因此网络安全，传感器安全和信息加密等措施都需要随之升级。

无视新的竞争威胁。 忽视提供新型产品或新商业模式的竞争对手，这些公司的崛起将快速改变公司间竞争和行业边界。

贻误战机。 迟迟不展开行动将让竞争对手和新进入者站稳脚跟，抢先收集和分析数据，公司在学习曲线上将被对手甩开。

高估内部实力。 新型产品需要新的技术、能力和流程（包括大数据分析、系统工程刚和软件应用开发。公司需要可观地对自身实力进行评估，判断哪些能力应该在内部开发，哪些应该外包给新的合作伙伴。



迈克尔·波特是哈佛商学院Bishop William Lawrence教席校级教授。詹姆斯·贺普曼是PTC公司总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年11月刊。

增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

迈克尔·波特教授新著

物联网时代

企业竞争战略（续篇）

HOW SMART,CONNECTED PRODUCTS

ARE TRANSFORMING COMPANIES

迈克尔·波特　詹姆斯·贺普曼 | 文

安健| 译　蒋荟蓉| 校　钮键军| 编辑

编者按： 一年以前，本文的两位作者曾撰文分析，智能互联产品让企业重新思考它们所处的行业以及它们业务的方方面面。作为该文的续篇，本文主要关注这些产品对企业运营和组织架构产生的冲击。在作者看来，智能互联产品将促使企业产生新的客户关系、流程以及组织架构。同时，作者认为，智能互联产品对于工业的冲击才刚刚开始，未来的变化将会更加剧烈。

智能互联产品不断发展，并逐渐融入到更广阔的产品系统中,这股浪潮正激烈地重塑着今天的企业和竞争格局。

相关案例不胜枚举。智能温控器控制了越来越多的家电，将它们的使用数据传输给制造商。智能互联的工业机器人可以在工作中相互配合，并自主优化它们的工作。汽车可以将运行状况、地理位置和所处环境的数据传输给制造商，同时接收数据进行软件升级，从而提升性能，或提前诊断出故障前兆，防患于未然。即便产品交付后，企业也能对其进行升级改造。企业与产品以及客户的关系不再是一次性的，而是持续和开放式的。

在我们上一篇文章《物联网时代企业竞争战略》（《哈佛商业评论》中文版，2014年11月）中，我们主要关注智能互联潮流对企业的外部影响，详细探讨了智能互联产品如何影响企业间竞争、行业结构、行业边界与企业战略。（见图表《智能互联产品对企业战略的影响》）在本文中，我们将探讨这些产品对企业的内部影响：由于与传统产品有着本质的区别，智能互联产品将彻底改变制造企业几乎所有职能部门的工作。企业的核心部门，包括产品研发、IT、生产、物流、营销、销售和售后服务工作都将被重新定义，并且它们之间相互协作的程度也将大幅提升。此外，全新的职能部门将会诞生，例如管理企业可捕捉的海量数据的部门。所有这些，都将对制造企业的传统组织架构带来巨大的影响，我们也许将迎来第二次工业革命以来规模最大的制造业变革。

智能互联产品对企业战略的影响

在智能互联的世界里，企业需要面对10个新的战略决策。这些战略选择将深刻地影响企业价值链上的每一项活动。

战略选择1	对于智能互联产品，公司应开发哪一类的功能和特色？
战略选择2	产品应搭载多少功能？多少功能应该搭载在云端？
战略选择3	公司应该采用开放还是封闭系统？
战略选择4	对于智能互联产品的功能和基础设施，公司应该进行内部开发还是外包给供应商和合作伙伴？
战略选择5	公司应该对哪些数据进行捕捉、保护和分析，从而实现客户价值的最大化？
战略选择6	公司应如何管理产品数据的所有权和接入权？
战略选择7	对于分销渠道或服务网络，公司是否应该采取部分或全面的“去中介化”战略？
战略选择8	公司是否应该改变自身的商业模式？
战略选择9	公司是否应该开展新的业务，将数据出售给第三方？
战略选择10	公司是否应该扩大业务范围？

（返回阅读原文）

全新的产品功能

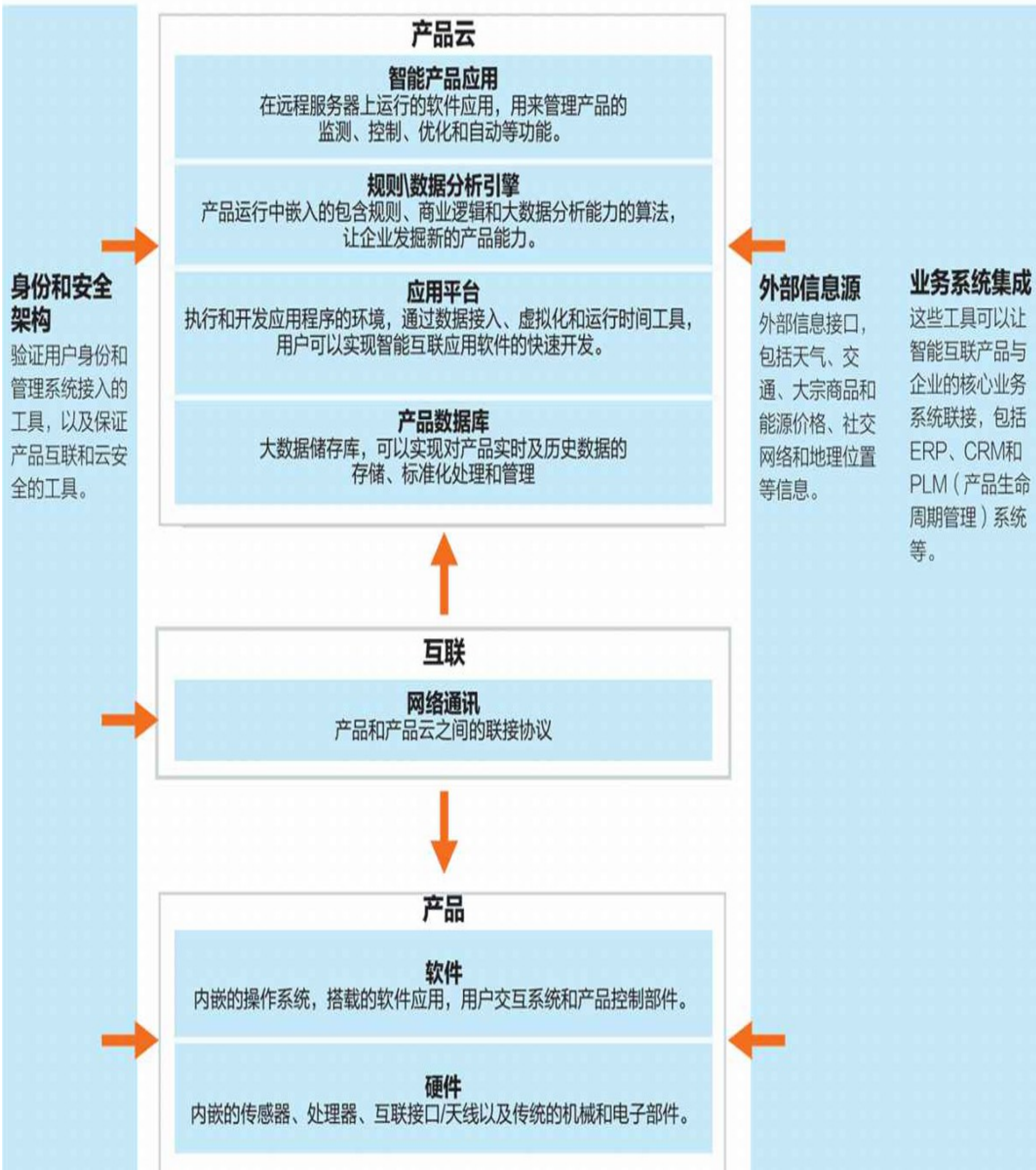
要完全理解智能互联产品对企业的影响，我们首先要了解它们的核心部件、技术和功能，因此我们有必要简略回顾我们上一篇文章：

所有的智能互联产品，从家用电器到工业设备都具备三个共通的核心元素：物理部件（例如机械和电子零件）；智能部件（传感器、微处理器、数据储存装置、控制器、软件、内置操作系统和数字用户界面）以及互联部件（互联网接口、天线、连接协议、联通产品的网络以及在远程服务器运行并包含外部操作系统的产品云）。

智能互联产品需要一整套全新的技术基础设施，我们称之为“技术堆栈”（technology stack），它能在产品和用户之间搭建数据交换的门路，并整合业务系统、外部资源以及其他相关产品产生的数据。此外，技术堆栈提供的功能还包括数据储存和分析的平台、应用运行后台、以及产品接入和往来数据交换的安全保护措施。（见图表《新技术架构》）

新技术架构

要抓住智能互联产品的浪潮，企业需要建立一套全新的技术基础设施。这个技术矩阵包括产品硬件、软件应用、用于互联的网络通信系统、产品云、网络安全工具套装、获取外部数据的接口以及与其他业务系统联接的工具。



双击可看大图

（返回阅读原文）

这些基础设施为智能互联产品带来卓越的新能力：首先，产品能对自身的运行状态和周边环境进行检测和报告，帮助制造商获得前所未有的产品性能和使用洞见。其次，用户可以通过多种远程接入技术，对复杂的产品进行远程操作。这让用户可以对产品的功能、性能和用户界面进行定制，并在危险有害或难以到达的环境中对产品进行操作。第三，将检测数据和远程控制能力结合到一起，我们就获得了对产品进行优化的机会。利用算法，企业能大幅提升产品的性能、使用率，并可减少停机时间。产品与相关产品进行配合，在更广泛的系统如智能建筑和智能农场中的运行也大大改进。最后，将监测数据、远程控制和优化算法融合到一起，我们就能实现产品的全自动。这些智能互联产品能自我学习，自动适应运行环境和用户偏好，它们不但能自动运行，而且能自行维护保养。

重塑制造企业

要生产产品并让产品最终到达用户手中，企业要进行一系列的经营活动，这些活动大多数都在一套标准化的职能部门中运行。这些部门包括：研发（或工程）、IT、生产制造、物流、营销、销售、售后服务、人力资源、采购和财务。智能互联产品具备的新能力将改变这条价值链上的每一项活动，而数据是这股重塑力量的核心。

数据新资源。在智能互联产品诞生前，数据的产生主要源于内部运营和价值链上各个职能间的内部交付，例如订单处理、供应商互动、销售互动和客户服务拜访等。企业会利用问卷调查、市场研究和其他外

部资源处获得的信息对这些数据进行补充。将这些数据综合到一起，企业就会掌握一定的客户、需求和成本信息，但其程度远远低于它们对自己产品功能的了解。

对数据进行定义和分析的职责通常分散在各个职能部门中，形成了竖井效应。尽管部门间也会分享数据，例如销售数据会用来管理保养部件的库存，但这些分享规模有限且不定期。

如今，企业在上述传统数据源之外获得了全新的数据来源——产品本身。智能互联产品能实时产生数据，其容量之大和种类之丰富都前所未有。今天数据已经成为人才、技术和资本之外的又一项企业核心资源，在很多行业中，数据也许将成为决定性的资源。

这些产品数据本身就有不菲的价值，当它们与其他数据，例如交易历史、库存地理位置、大宗商品价格和交通信息等融合到一起，它们的价值将成指数级增长。例如在农业生产中，湿度传感器和天气预报结合到一起，就能对灌溉系统进行优化并节省水资源。

在车队管理中，获得每辆汽车或卡车的维护需求和地理位置信息，维修部门就能提前准备配件、预约保养时间并提高维修效率。当企业获得产品使用和性能数据，保修数据的价值就会越发凸显。例如，在保修期内，如果用户使用产品过于频繁，有可能导致设备损坏，那么公司就可以预先进行保养，以免日后产品损坏再保修造成更昂贵的维修成本。

数据分析。企业利用数据、发挥数据全部价值的能力将成为公司竞争优势的关键来源。因此，数据的管理、治理、分析以及安全保护将发展成一个新的关键业务部门。

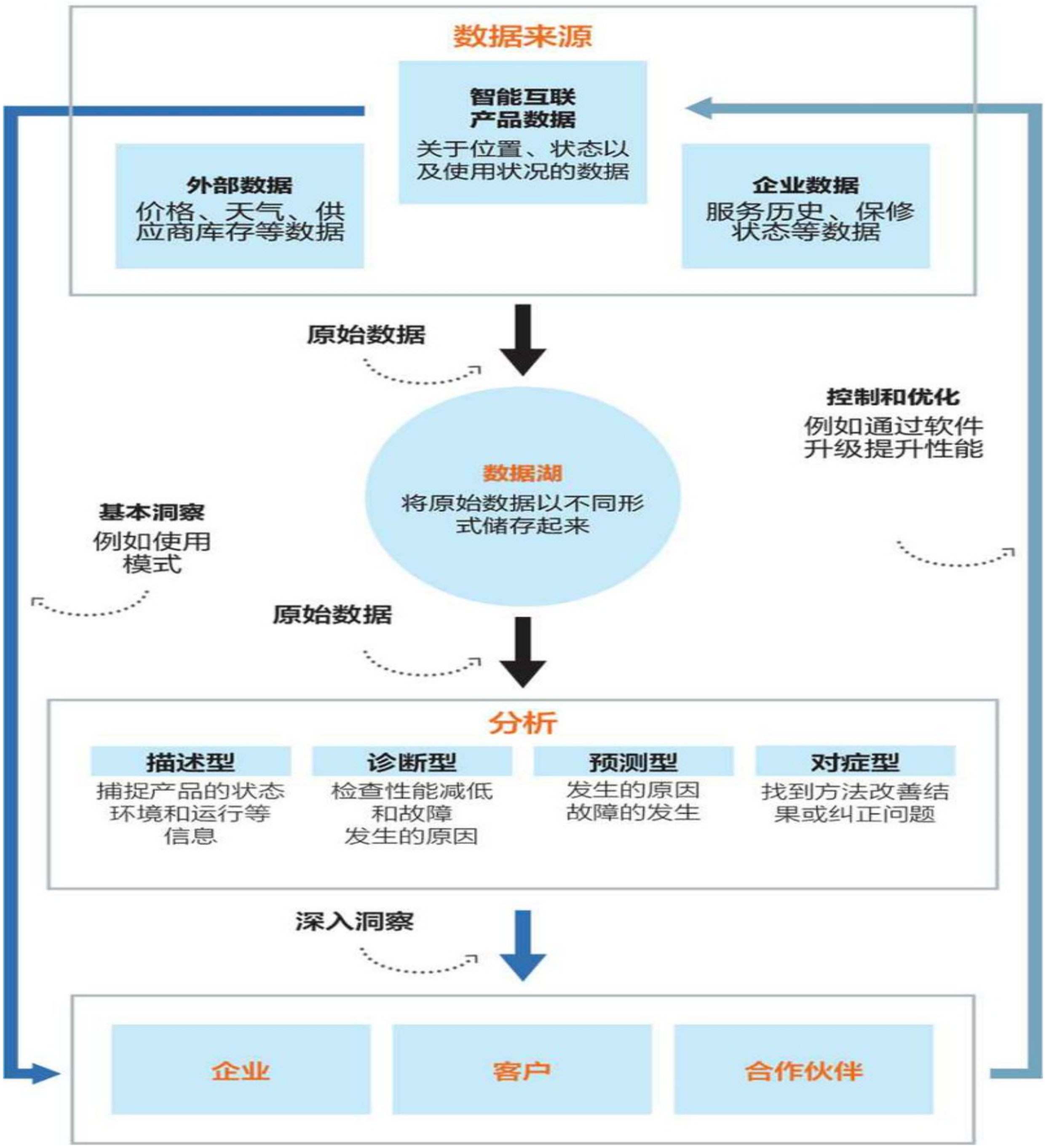
尽管单个传感器捕捉的信息也有价值，但企业若能在长时间内收集不同产品上成百上千个传感器的信息，那么它们将从中辨认出一定的运行规律，从而获得极为重要的产品洞见。例如汽车上有不同位置的传

感器，包括引擎温度、节气门的位置、燃油消耗等，将这些信息综合到一起，企业就能发现引擎的运转信息如何影响整车性能。此外，将这些信息与故障关联到一起也极具价值。有时即便公司无法判断故障的根源，也可以根据长期积累的运行规律进行修理。例如，通过测量温度和震动的传感器，公司就能提前几天甚至几周发现即将损坏的轴承。

大数据分析为企业带来一系列新的技术工具，帮助企业掌握这些规律；然而企业面临的挑战是，智能互联产品本身产生的数据以及相关的内外部数据往往都是非结构化的。这些数据的格式五花八门，包括传感器数据、地理位置、温度、交易以及保修记录等。传统的数据汇总和分析工具，例如电子表格和数据库工具都无力管理格式如此繁杂的数据。一种名为"数据湖"（Data Lake）的解决方案正日趋流行，它可以将各种不同的数据流以原始的格式储存起来。在数据湖中，人们可以用一系列新型数据分析工具对这些数据进行挖掘。这些工具主要分为四种类型：描述型、诊断型、预测型和对症型（详见《利用数据创造新价值》）。

利用数据创造新价值

来自智能互联产品的数据能产生新的洞察，帮助企业、合作伙伴和客户优化产品的性能。企业可以对一件产品生成的数据进行简单的分析，获得基本的洞察。从企业层面以及外部数据源获得的产品数据则汇聚到“数据湖”中，企业可以对它们进行更复杂的分析，获得更深入的洞察。



双击可看大图

（返回阅读原文）

为了更好地理解和应用智能互联产品产生的数据，还有一些企业开始部署名为“数字化映射”（digital twin）的新型工具。数字化映射最初由美国国防部高级研究计划局（DARPA）开创，它实际上是物理产品的三维虚拟现实的数字化复制。物理产品持续运行，其状态和运行环境不断变化，而产品的数字化映射也伴随着数据的流入而不断反映实际产品的变化。作为实际产品的数字化身，公司可以通过它掌握千里之外的产品状态和环境条件。数字化映射还能提供新的产品洞见，帮助企业更好地设计、制造、运行和维护产品。

价值链转型

智能互联产品的新功能、新能力将迫使公司的传统部门架构转型。这种转型以产品研发为起点，辐射到整条价值链。随着智能互联产品的普及，传统职能边界正发生变化，全新的职能部门也会不断涌现。

产品研发。智能互联产品需要企业彻底重新思考产品设计。首先在最基本的层面，产品研发要从以机械设计为主转变成真正跨学科的系统工程。如今的产品拥有复杂的系统，不但包含机械部件，还搭载软件系统或将软件部署在云端。为应对这一潮流，未来设计团队将从以机械工程师为主转为以软件工程师为核心。一些制造企业，例如通用电气、空中客车和Danaher都在软件重镇美国硅谷或波士顿建立了研发中心。

在智能互联产品的时代，产品多样性的成本大大降低，这要求企业采取与传统观念截然不同的设计原则：

低成本多样性。在传统产品制造中，提升产品多样性意味着成本的飙升，因为每一件不同的产品都需要截然不同的零部件。然而智能互联产品搭载的软件让多样性的成本大大降低。约翰·迪尔（John Deere）过去生产的设备中搭载不同的引擎，引擎马力各不相同。如今公司只须调整标准引擎上搭载的软件，就可以改变产品的马力输出。今天的数字用户界面完全可以替代传统的旋钮和按键，通过改变软件控制设置，公司可以轻松且低成本地改变产品性能。通过软件而非硬件来满足客户对产品多样性的需求，是非常关键的设计新原则。

不同客户分层需要不同型号的产品，不同地区的客户也对产品多样性有不同需求。软件能让产品在不同国家、不同语言环境中轻松地实现本地化。然而一些地区对数据标准有监管措施，例如数据的跨国界传输，因此需要企业在本地建立数据存储设施或应用。这些监管造成了新的国家和地区间差异，有时是由于非商业的原因。

持续的设计改进。在传统模式下，产品研发有明显的代际间隔。新一代产品研发会设定一系列改进目标，研发完成后，设计就被固定下来，直到开始研发下一代产品。而智能互联产品能通过软件持续获得改进，而且这些改进常常是通过远程软件升级完成的。

此外，产品还可以进行微调以满足新客户的需求，或解决性能上的问题。例如ABB机器人公司生产的设备，终端用户可以在运行中对它们进行远程监控和调整。公司可以随时发布新的产品功能，这些功能并非最终版本，会随时升级。近期，特斯拉开始在其汽车上安装自动驾驶系统，该系统的性能就会随着远程软件升级而不断增强。

新用户界面和增强现实。智能互联产品的数字用户界面可以通过App形式搭载在平板电脑和智能电话中，从而实现产品的远程运行，企业甚至可以完全取消产品本体上的物理控制装置。如上文所述，与物理控

制系统相比，这些用户界面的植入成本较低，进行修改的难度也大大降低，这让操作人员的机动性得到很大改善。

一些产品已经引入了一种新的用户界面技术——增强现实。通过智能电话、平板电脑或智能眼镜，增强现实App可以连接产品云，为佩戴眼镜的用户创造出产品的覆盖显示界面。该数字界面包含产品的监测、运行和维护信息，使产品维护保养的效率显著提升。构建功能强大的用户界面是新时代产品设计又一项关键原则。

实时质量控制。模拟用户的使用条件，对产品测试早已成为产品开发的重要组成部分。这是为了保证新的产品能够满足客户需求，并尽量降低保修造成的开支。智能互联产品的出现让质量管理更上一层楼，如今企业可以对产品在真实世界中的表现进行持续监测，从而发现并解决那些模拟测试无法探测到的设计问题。2013年特斯拉公司的2辆Model S电动车在行驶过程中与金属物体相撞，导致车载电池破裂并起火。发生意外的路况和车速并没有计算在测试中，但特斯拉对这些因素进行了重新计算；最终公司对所有的电动车进行了一次软件升级，提高类似环境下的车辆缓震作用，从而显著降低了电池破裂的几率。

互联服务。产品设计需要引入新的装置、数据收集能力和诊断分析软件，才能检测产品的健康状态和性能，并向维护人员发送故障警报。随着软件功能的不断增多，产品设计还可以融入更多的远程维护功能。

兼容新型商业模式。智能互联产品允许公司从传统的交易模式转向新兴的产品即服务模式（product-as-a-service，简称PaaS）。这种转变将对产品设计带来深刻影响。当产品作为一种服务提供给客户，保养相关成本和职责将转移到制造商一方，这将影响到产品设计的方方面面，尤其当多个客户对产品进行分享时。Smoove是法国一家提供自行车分享服务的公司，为了提升产品在分享中的耐用性和防盗性能，公司开发了配备无链式车身、防爆轮胎和防盗螺母的智能互联自行车。

为保证对客户进行合理收费，PaaS模式要求企业收集产品的使用数据。因此企业须认真思考它们需要何种类型的传感器、传感器的安装位置、收集数据的种类和分析数据的频率等。施乐公司从原先出售复印机转型为按打印文件数收费，为此公司在硒鼓、进纸器和墨盒处安装了传感器，这样就可以准确地向用户收费，并促进了纸张、墨盒等耗材的销售。

互通的系统。 随着产品成为更广阔智能系统的组成部分，设计优化的机会也成倍增加。通过联合设计，企业可以同时开发和增强一系列相关产品的软硬件，甚至包括其他公司的产品。例如Nest公司开发的可自主学习的温控器，它搭载的应用界面可以与其他产品进行信息交换，其中包括Kevo智能门锁。当房屋的主人回到家时，Kevo门锁会向Nest温控器发送信息，后者会根据主人的偏好开始调整房间的温度。

制造。 智能互联产品带来了新的制造要求，也催生了新的机遇。由于安装并设置软件将成为制造的最终环节，产品的最终装配甚至可能会转移到客户所在地。而且如今的制造流程已不仅限于物理产品的制造，因为智能互联产品的运行离不开基于云的软件系统。

智能工厂。智能互联产品的新能力正重塑制造工厂本身的运营，越来越多的设备将在系统中相互联通。在工业4.0（德国）和智能制造（美国）这样的工业规划中，相互联通的设备将能完全自动运行，并优化自身的生产行动。例如，一台设备能够侦测出可能出现的危险事故，关闭其他可能受到损害的设备，并呼叫维护人员到事故地点。GE的Brilliant Factories方案利用传感器捕捉数据（对现有设备进行改装，或将传感器设计到新的设备中），并将其储存至数据湖中，公司可以对这些数据进行分析，从而减少停机时间，提升效率。仅在一个工厂，该方法就使合格产品量提升了一倍之多。

简化零部件。当产品的功能重心从机械部件转移向软件，它们的物理复杂性通常也会随之降低，甚至减少对物理部件的使用，生产和组装这些物理部件的工作也将随之终结。Withings公司取消了旗下血压仪产

品的显示器，仅剩下手环和传感器，通过手机屏幕和App来跟踪用户的血压，并将数据直接发送给医生。类似地，飞机、汽车和舰船的制造企业也在越来越多地采用“数字驾驶舱”技术——用单一的显示屏替代繁多的数据仪表。随着产品物理复杂性的降低，软件和传感器的数量将增多，带来新的零部件和复杂性。

重塑装配流程。标准平台化已在制造业中逐渐普及，产品的定制化越来越向装配流程的末端转移，这提升了制造的规模效益，降低了企业库存成本。智能互联产品让这一趋势更进一步。产品或云端搭载的软件完全可以在产品离开工厂后进行安装和设置，此过程只须由现场技术人员完成，甚至由客户自行完成。新的App或触屏键盘可以设置为多种语言。产品设计的变更可以在最后一分钟完成，甚至是在交付后进行。

持续的产品运营。目前为止，制造仍是一个独立的过程，当产品交付后，制造流程即告完成。然而智能互联产品的运行离不开以云为基础的技术堆栈。实际上，技术堆栈应被视为产品的组成部分，企业需要在产品的整个生命周期内，不断运行并改进技术堆栈。从这个角度讲，制造将成为一个持续不断的过程。

物流。物流涉及原材料与成品的运输以及产品的交付，智能互联产品最早的萌芽就诞生在这个领域。无线射频识别技术（RFID）在20世纪90年代实现了商业化应用，大大增强了公司跟踪货物的能力。麻省理工大学Auto-ID中心长于RFID的研究，而物联网“Internet of Things”一词的发明者正是该中心的创建者凯文·阿仕顿（Kevin Ashton）。今天的智能互联产品将追踪技术推向新高度。公司如今可以持续地对产品进行追踪，无论货物在何地。即便不用扫描器，公司也能掌握货物当前的位置、到达过的地点、状态（例如温度和压力）和周遭环境。

我们相信智能互联产品将带领物流领域进入一个全新的时代。大型远程物流的管理将会彻底改变，企业不但能监控每一个交通工具的位置和状态，还能获得当地的交通和天气信息，为驾驶者提供优化的运送

安排。而亚马逊、谷歌和DHL等公司正在对无人机进行测试，这些自动无人机可以将包裹直接投递到客户门口，这项技术如果成功，将彻底改变很多产品的物流流程。

营销和销售。企业保持互联并追踪产品使用方式的能力，正在改变公司与客户之间的关系——从预先决定的一次性交易转向在长时间内最大化客户的价值。这种转变为销售和营销部门带来了新的要求和机遇。

新客户分层。智能互联产品提供的数据可以让企业更好地了解产品的使用状况，例如它们可以掌握客户喜欢产品的哪些功能，无法使用哪些功能。通过对比不同的使用模式，企业可以进行更精细的客户分层，例如通过行业、地理位置、组织单元，甚至一些更加微观的角度。营销人员可以利用深入的客户洞察，定制特殊的产品或售后服务套餐，为某个客户层设计新产品功能，针对为某一客户层甚至某一位客户制定更合理的定价战略，让价格与价值更加匹配。

新客户关系。企业持续向客户提供价值，产品成为价值传递的载体，而非价值本身。制造商通过产品与客户保持联系，两者之间有了持续性直接沟通的新基础。企业开始将产品视为了解客户需求和满意度的窗口，而不再需要通过客户了解产品需求及其运行状况。

All Traffic Solutions公司提供智能互联的道路指示牌，可以测量交通的流量和速度。通过这些产品，企业可以进行深入的数据挖掘，了解当地的交通状况，从而帮助执法机构和其他客户远程监控管理交通流量。公司与客户之间的关系不仅仅是销售指示牌，而是为客户提供长期服务，在没有警方介入的情况下改善道路安全状况。这些指示牌只是提供定制化交通管理服务的载体。

新商业模式。一旦完全了解客户使用产品的方式，企业就能开发出全新的商业模式。劳斯莱斯公司开创了“按时计费”模式的先河，航空公司可以按飞机引擎的工作时间来付费，放弃过去固定产品销售加维修

保养费用的模式。如今越来越多的制造企业开始提供类似的产品即服务模式，这将对销售和营销工作带来深刻的影响。销售人员的目标不再是达成一锤子买卖，而是帮助客户取得长期成功。这需要双方建立起双赢的合作场景。

精益新时代

智能互联产品将让员工、原材料、能源、工厂以及设备的生产效率大大提升，实体经济中的所有业务流程都将因此受到影响。

我们将迎来一个精益的新时代。数据流转将让产品的使用以及整体价值链上的活动以多种形式得到精简。

浪费将减少乃至消失。产品中的传感器能在部件发生故障前发现维护需求，从而减少停机时间。反之，它们也能避免没有必要的保养。例如，机油的更换是依据油品的污染程度，而不是根据固定的日期。新的数据分析将帮助企业得到过去无法实现的效率提升。

产能过度将得到杜绝。我们能获取产品的位置和使用信息，就能发挥其最大价值。例如，智能互联电梯能预测用户需求并据此运行，减少等待时间和能源消耗。一栋原先需要6部电梯的建筑现在只需要4部，而且效率更高。产品即服务模式则允许客户“用多少买多少”。有了数据和互联产品，资产（如汽车和自行车）的分享将成为可能，并变得越来越便捷。

专注于系统，而非单一产品。随着产品成为大型智能系统中的组成部分，客户的价值主张也随之扩展。产品需要与其他相关产品相互兼容，才能保证自身的质量和功能得以发挥。企业则需要决定自己的竞争战场：是产品级别上的竞争，还是提供紧密相关的产品系列，亦或是提供跨越各个产品的平台？甚至是三方位全面出击？销售和营销团队需要扩充他们的产品知识，定位自己产品在广阔智能互联系统中的位置。企业通常需要进行合作，才能填补产品间的空隙，或与领先的平台进行联接。销售人员需要接受培训，与这些合作伙伴紧密合作，而相应的销售激励措施则需要兼容更复杂的收益分享模式。

SmartThings生产日趋流行的智能家居系统。公司对自己产品的定位是：客户和制造商都易于使用的智能家居平台。该平台的用户界面十分简洁，并且提供一系列标准传感器，可以测量湿度、烟雾、温度和运动量等指标。这些传感器可以安装到任何家居用品中，包括照明系统、安保系统和储能设施。该平台可以方便地与其他公司的家用电器相连，公司建立了广泛的生态合作系统，目前已可兼容超过100种家电产品。

售后服务。对于工业设备等耐用产品的制造商，售后服务能带来可观的收入和利润，其中部分原因是由于传统的售后服务效率低下。技术人员首先要对产品进行检查，找到故障的原因和需要替换的零件，再二次拜访才能进行修理。智能互联产品提升了售后服务的效率，并且让被动的维护服务转为主动的预防式远程服务。

一站式服务。技术人员可以远程对问题进行诊断，因此可以在第一次拜访时就准备好修理需要的零件，此外他们还能获得修理的相关信息，从而降低拜访次数，提高修理成功率。

远程服务。智能产品让以互联为基础的远程服务成为可能。在很多情况下，技术人员可以对产品进行远程修理，这就像计算机可以通过网络得到远程修复。Sysmex公司生产的血液/尿液分析设备做出了示范。Sysmex公司最初加入互联功能是为了远程监控产品，如今公司也利用

这个功能进行远程维护。维修人员可以在远程获得原先必须实地获取的信息，他们通常可以通过重启、软件升级或指挥本地医护人员对设备进行修理。这样公司的维修成本、设备停机时间都大大降低，客户满意度显著提高。

预防式服务。通过预测分析，企业能够预测出智能互联产品可能发生的故障并采取行动。例如，迪堡公司（Diebold）能监控自己的ATM机，如果机器出现故障的早期信号，公司就可以进行必要的远程维护保养工作，还可以派遣技术人员前往进行调试或更换部件。当添加新的增强功能时，公司可以预先对ATM机进行升级，其中一些可以远程完成。

以增强现实为基础的服务。智能互联产品可以收集海量的数据，这使得维护人员能进行新的服务，无论是独立的、合作的还是与客户一起完成的。其中一种新兴方式是以上文提到的增强现实为基础。增强现实设备不但能显示产品维护所需要的信息，还能提供详细的维修指南，从而极大地改善服务的效率和效果。

新型服务。由于企业可以通过智能互联产品相互连接、收集数据并进行数据分析，因此售后服务的职能将得到扩展，提供全新类型的服务。实际上，服务已经成为制造业当前最主要的创新源头，一些新型附加值服务，例如通过新技术延长保修期、为客户提供跨产品、跨序列甚至跨行业的标杆对比服务等，为企业带来新的收入和利润增长点。卡特彼勒公司在这方面做出了表率，该公司为客户提供一系列新型解决方案，帮助客户更好地管理建筑和采矿设备。公司可以对工地的每一台设备进行数据收集和分析，由服务团队为客户提供设备的分布建议，从而减少使用设备的数量，他们还可以告诉客户何时应增添设备，如何突破产能瓶颈以及如何提高整个车队的燃油效率等。

安全防护。今天在制造企业中，IT部门的职责主要是保护公司的数据中心、业务系统、计算机和网络。随着智能互联产品的出现，这种局面将发生巨大变化，保护IT安全的职责需要渗透到每一个部门。

每一台智能互联设备都是网络的接入点，因此都可能成为黑客的目标或网络攻击的发起点。智能互联产品的分布非常广，且暴露在网络攻击之下，常规的物理保护手段难以奏效。此外，由于这些产品自身的计算能力通常十分有限，因此也无法部署常规的安全硬件和软件。

智能互联产品的安全漏洞与IT网络有类似之处，例如难以抵御“拒绝服务”攻击，瞬间大量的接入请求会导致服务器和网络崩溃。此外，智能互联产品还有一些新的弱点，攻击造成的后果也更严重。黑客不但可以夺取产品的控制权，更能窃取制造商与用户之间传输的敏感数据。在电视节目《60分钟》中，DARPA的专家展示了黑客如何完全控制一辆车的加速和刹车。一旦黑客控制了飞机、汽车、医疗设备、发电机和其他互联产品，他们造成的损失远比破解一家公司的邮件系统大得多。

客户希望产品和数据的安全得到保障，因此一家公司提供安全保护的能力将成为价值的主要来源和潜在的竞争优势。一些有特殊安全需求的组织，例如军队或国防部门，则需要企业提供特殊的服务。

安全保护将影响企业的一系列部门。在寻找并实施网络数据安全的最佳实践中，IT部门将继续发挥核心作用。此外，设计部门在产品中设置安全措施也不可或缺。企业的风险管理要考虑所有的潜在接入点，包括设备、连接设备的网络以及产品云。一些新的风控技术正在涌现，例如美国食品和药物管理局就强制要求，所有的医疗设备必须设置不同的授权等级和受限的使用时间，尽量降低患者承担的风险。企业还可以授权客户自行控制将数据上传到云端的时间，以及允许制造商收集的数据种类，以此增强产品的安全性。总而言之，智能互联世界中的安全防护知识和实践都在快速地发展。

此外，数据隐私以及数据价值的合理交换越来越受到客户的关注。建立合理的数据政策并向客户准确地传递这种政策，正日渐成为法务、市场、销售以及售后服务等部门的核心职责之一。为了缓解客户对隐私问题的担忧，企业的数据政策必须包含非常严密的数据治理措施，

并明确注明，企业会收集哪些种类的数据，以及企业或第三方如何使用这些数据。

人力资源。智能互联产品是传统制造企业与软件开发能力结合的产物。这种结合要求企业在整条价值链上具备新的技能、新的工作方式和文化。

新技能。智能互联产品的设计、销售和售后服务都需要新的技能，然而相关人才在市场中供不应求。制造企业的技能需求已经从机械工程能力转向软件工程能力，从销售产品到销售服务，从修理产品到管理产品的运行时间，因此发掘适合的人才成为企业的当务之急。

制造企业需要聘用App工程师、用户界面开发专家、系统集成专家，以及最重要的数据科学家——他们能建立并运行数据的自动分析程序，帮助企业将数据化为行动。业务和数据分析工作正进化为一种新的职业，这些专家即要有扎实的技术基础，又不失业务敏感度，他们能将数据分析产生的洞察传递给业务和IT部门的决策者。

很多传统的制造业中心与新兴技术中心的距离较远，此类新型人才更为稀缺。因此一些制造业企业纷纷在美国波士顿和硅谷这样的高科技中心建立分支机构。这些地区不但有一流的学术中心，也汇集了先进的制造企业、软硬件B2B开发商以及各类智能互联产品的生产商。施耐德电气就将其美国总部迁到了波士顿。未来10年，落户这些科技聚集区的制造企业将加快学习进程，并在这些区域招聘以改进人才质量。此外，这些企业还需要新的招聘模式，例如与当地大学建立实习生项目，或者与领先的技术提供方合作，从它们那里借来人才。

新文化。与传统制造企业相比，制造智能互联产品需要在不同部门、不同领域之间建立更多的协作。此外，不同工作方式、不同背景和文化的员工需要融合到一起，这对传统企业来说是个不小的挑战。举例来说，软件开发的“时钟”要快于传统制造业的开发节奏。HR部门需要重新思考组织结构、人力政策和规章制度的许多方面。

新福利模式。制造企业还需要新的福利模式来吸引并激励人才。灵活工作制、代办服务、轮休以及允许员工自由支配时间从事副业等制度，在高科技公司已成为标配，而制造企业越来越需要这些新的福利制度。

对组织机构的影响

由于价值链上的工作性质发生变化，制造企业的组织架构也将发生历史性的变革。通用电气CEO伊梅尔特就曾断言，每一家工业公司必须成为软件公司。这反映出，软件已经成为工业产品中不可或缺的一部分。除此之外，软件公司的发展方向已经向智能互联时代进发，例如不断改进的设计、远程产品升级和产品即服务的商业模式。（见《向软件业学习》）反观制造企业，它们面临的转型挑战远比软件公司大得多。除了要获取软件、云计算和数据分析等新技术，制造企业还要继续设计、生产和支持复杂的现实产品。

向软件业学习

智能互联产品带来的制造业变革，实际上早已在软件业生根发芽。这并不意外，要生产智能互联产品，传统制造商需要在内部建立软件公司的能力。

软件公司的所有产品都是数据产品，因此它们很早就通过实体以及云端部署产品，并对产品进行远程支持。在售后对产品进行持续改进的做法也由软件公司开创。

其他行业可从软件业学到以下 5 类经验：

1 **缩短产品开发周期：**软件企业过去是不定期发布主要产品，如今已经变成小规模的发布辅以持续的升级和改进。因此新产品上市的速度更快，能更快速地获得用户的需求反馈。敏捷产品开发已经成为软件开发的最佳实践，它强调开发人员与营销人员的日常协作、频繁的软件升级、不间断的修正以及对客户满意度的持续测试。

2 **产品即服务模式：**软件业整体正在向以服务为导向的商业模式转型。客户以订阅的形式购买软件，只为他们需要的服务付费，不再购买那些固定不变的软件。这使产品成为运营的一部分（而不是资本），并让产品的部署大大简化（通过云端）。为了支持这种新的模式，软件公司必须学会追踪用户对产品的使用情况和满意度。

3 **专注让用户获得成功：**软件即服务模式催生了企业内部的客户成就管理部门。如今的客户可以轻易地更换供应商，因此企业必须保证他们能从产品中获得更多的价值。许多软件公司建立了专门的客户团队来完成这个目标。

4 **产品成为广阔系统的一部分：**大部分软件只是众多企业工具中的一部分，它们的价值需要在整合的系统中实现。成功的软件公司一般会提供API接口和其他工具，方便与第三方软件进行整合。此外，软件公司还经常建立开发者社区，来开发产品的新用途。

5 **数据分析成为竞争优势：**软件企业，尤其是涉及电子商务的公司深谙数据分析创造客户价值之道。例如，公司利用广告收入模型来分析用户何时最有可能注意并点击出现的广告。软件公司还越来越多地利用数据发掘来辨认对用户影响最大的软件缺陷。

（返回阅读原文）

在这样的环境下，企业的组织架构会受到哪些影响呢？杰伊·罗什（Jay W. Lorsch）和保罗·劳伦斯（Paul R. Lawrence）在他们的经典著作《组织与环境》（*Organization and Environment*）中提出，每个组织架构必须包含两个基本元素：差异和融合。各不相同的任务职责，例如销售和工程，需要形成差异，组织成相互独立的部门。同时，不同部门的活动应该进行整合协调，使目标一致。在制造业中，智能互联产品的出现对组织的差异性和融合性都带来了冲击。

在经典的组织结构中，一家制造企业分为不同的职能部门，例如研发、制造、物流、销售、营销、售后服务、财务和IT等部门。（此外，很多企业还有从地理位置角度进行的部门划分，这加剧了组织架构的复杂性，但智能互联产品对此影响较小。）这些部门都享有一定程度的自治权。尽管企业也会进行跨部门整合，但这些行动大多是偶发和临时的。为了在企业的整体战略或业务计划上形成合力，各部门需要进行协调并管理产品在生产周期中不同部门间的交接，例如从设计到生产，从销售到售后服务等。它们还需要从前方获取反馈来对流程或产品进行改进，例如故障信息、客户反馈等。这些部门间的整合，大部分是通过部门领导团队完成，或是源于产品研发、供应链管理、订单处理等任务引发的，需要多个部门参与的工作流程。

随着智能互联产品的崛起，这种经典的组织架构将被打破。产品设计、云计算服务、售后服务和客户维护等流程之间的协作持续不断，没有终点，即便销售完成后亦如此。临时的协作机制不再能满足业务的需求。设计、运营、销售、售后服务和IT之间持续紧密的合作成为必需。各部门的职能有所重叠，边界变得模糊。不仅如此，关键性的全新部门将会诞生，比如管理所有数据和新型开放式客户关系的部门。从更高的角度看，智能互联产品的丰富数据和实时反馈等特性，

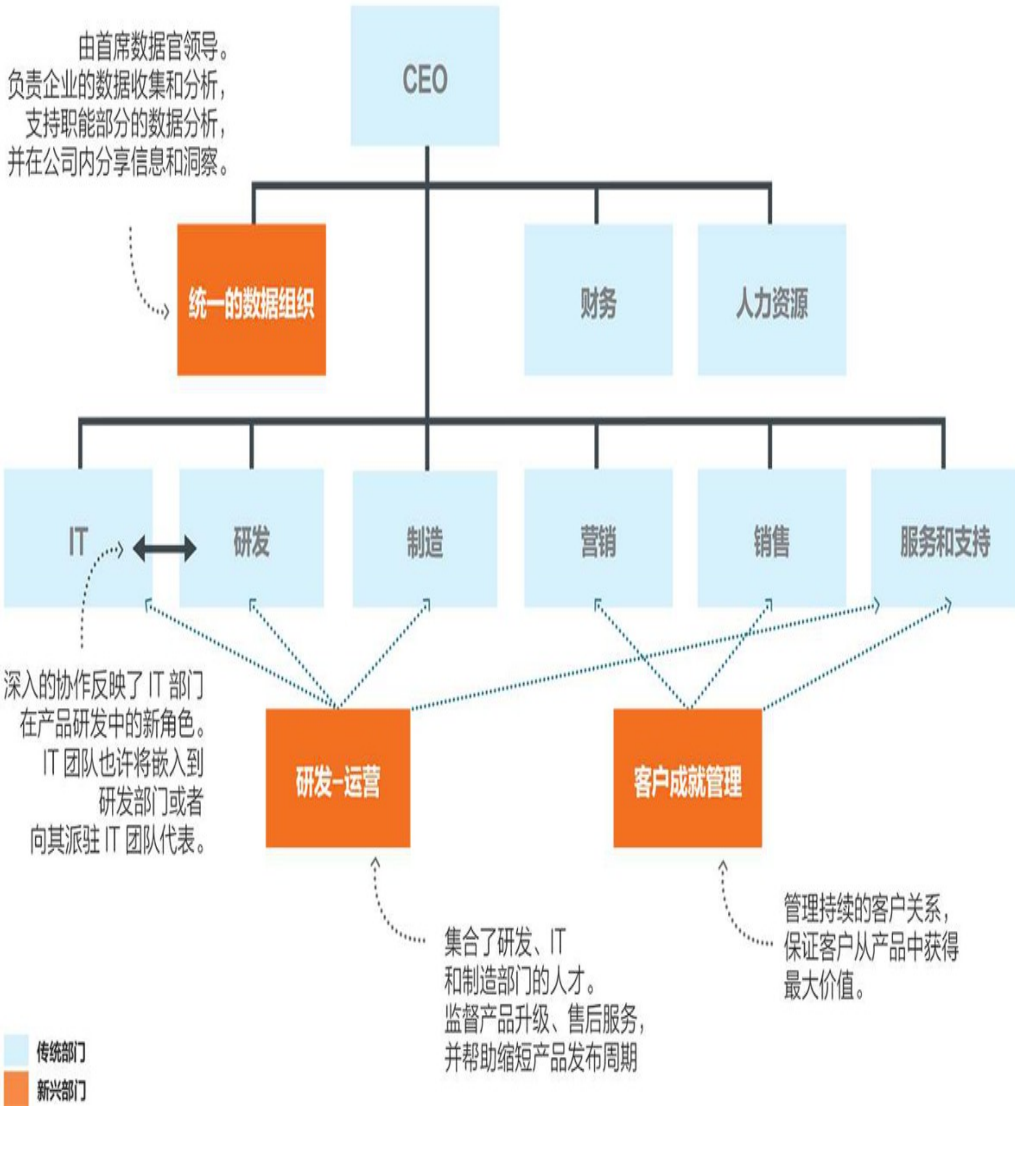
正在挑战传统的集中的指令-控制式管理模式，分布决策、高度整合且能持续改进的新型管理模式将逐渐崛起。

尽管面临上述变革，但制造企业还需要继续生产和支持传统产品——在一些行业中，这种状况还将维持几十年。今天，即便在先进的大型制造业企业，智能互联产品的份额还不到所有产品的一半。新旧两种模式将在很长一段时间内共存，让企业组织架构变得更加复杂。

那么新型的制造企业到底长什么样？即便是领先的智能产品制造商也仍在不断摸索组织架构方式，但我们仍可以看到一些明显的发展趋势。首先是IT和研发部门之间的协作和整合正不断加深。假以时日，这两个部门以及其他部门都可能会发生合并。此外，企业开始设立三类全新的职能部门：统一的数据管理机构、研发运营部以及客户成就管理部门（见图表《新组织架构》）。同时数据安全职能正不断扩展，并切入到多个部门中，尽管它的最终结构现在还不明朗。最终，由于任务和角色发生巨大变化，几乎所有传统的职能部门都需要进行重组。

新组织架构

智能互联产品的出现需要制造企业的各个部门以新的方式进行协作。因此企业的组织架构正在快速进化。专注于数据管理的新型部门将会出现。此外，持续的产品开发以及客户成就管理部门也将会涌现，尽管它们在现阶段仍非常稀有。



双击可看大图

（返回阅读原文）

IT与研发部门之间的协作。在传统企业中，研发部门创造产品，而IT部门的职责是管理公司范围的计算基础设施，以及各个职能部门使用的软件工具，如计算机辅助设计（CAD）、企业资源规划（ERP）和客户关系管理（CRM）等。然而在智能互联产品的研发中，IT部门必须扮演更加重要的角色，因为IT硬件和软件如今搭载在产品和整个技术堆栈中。问题来了，谁应该对这些新的技术基础设施负责？研发部门、IT部门还是两者共同？

目前只有IT部门拥有软件和智能互联产品需要的基础设施支持能力。另一方面，研发部门善于研发以及机械和电子部件的融合，不少研发部门也开始掌握将软件搭载到产品上的能力。然而，鲜有研发部门在管理云计算设施和技术堆栈方面有丰富的经验。因此，今天的IT和研发部门需要持续地将工作融合到一起。然而这两个部门在产品开发上鲜有合作的经验，在一些公司中，双方甚至相互敌对。

为了这种新的合作关系，出现了各种不同的组织架构。一些公司将IT团队融入到研发部门中。另外一些则建立了包含IT代表的跨部门产品设计团队，但仍然保留独立的汇报线。例如，Ventana Medical Systems公司生产智能互联的实验室设备，该公司的IT和研发部门在产品开发上进行合作，在选择哪些产品功能可以通过云端提供和软件升级的时机等决策中，IT团队都有不小的发言权。在科学仪器巨头赛默飞世尔（Thermo Fisher）公司，IT部门的成员直接在研发部门工作，并采用虚线汇报架构（dotted-line reporting）和目标分享机制。在设计与搭建产品云，安全捕捉、分析和保存产品数据，以及内部和客户间传输数据等工作中，这种结构大大提升了效率。

统一的数据管理结构。由于数据的容量、复杂性和战略意义都在提升，单个部门已经无力进行数据管理，自行发展分析能力，或是自行保证数据安全，也非常不经济。为了从新的数据源中获得最大价值，许多公司建立了专门的数据部门，负责数据的收集、整合以及分析，并将数据中获取的洞察传递给不同的部门和业务单元。高德纳公司（Gartner）预计，到2017年四分之一的大型企业将拥有专门的数据部门。

新的数据部门通常由公司的首席数据官（CDO）领导，向CEO或CFO、CIO汇报。CDO的职责是统一管理公司数据，教育组织如何利用数据资源、监管数据权限和接入，以及推广数据分析应用在整条价值链上的应用。比如福特汽车公司最近任命了首席数据和分析官，负责开发并执行全公司的数据分析计划。CDO将带领公司利用智能互联产品的数据来了解客户的喜好，指定未来的车联网战略并再造相应的内部流程。

研发-运营部门。由于智能互联产品持续的设计改进、产品运营支持以及升级等特性，企业需要新的职能部门，我们称之为研发运营部（该名称源自软件行业，指跨部门的软件开发和部署方法）。这个新部门负责产品离开工厂之后的性能管理和优化，既需要传统研发部门的软件工程专家（负责研发），也需要IT、制造和售后部门的产品运营人员（负责运营）。

研发运营部门能缩短产品的发布周期，管理产品的升级和修补工作，并在售后提供性能改进以及新型服务。此外，它们负责将频繁的、微小的产品改进上传至云端，不影响客户对现有产品的使用。它们还能增强预防式维护以及产品的保养工作。

客户成就管理。客户成就管理是第三个新兴部门，同样源自软件行业。该部门的任务是管理客户体验，保证客户获得最大的产品价值。该部门对智能互联产品至关重要，尤其是那些采取产品即服务模式的企业。客户成就管理不一定替代传统的销售和售后服务部门，它主要

负责售后的客户关系维护。它承担的是销售或售后服务部门无法或不愿完成的工作，包括监控产品的使用和表现数据，评估客户从产品中获取的价值，并尽力提高客户价值。这一新的部门并非独立的竖井，而是持续地域营销、销售和售后服务等部门协作。

客户成就管理部门将改变企业的客户关系管理。长久以来，客户调研和呼叫中心是企业获取产品洞察和掌握客户关系的主要方式。公司通常无法意识到问题，直到问题无法解决导致客户向公司抱怨。

而智能互联产品本身就成为衡量客户价值的标尺。企业完全可以通过一件产品的数据来获取用户体验的大量信息，包括产品的使用和表现、用户的偏好以及满意度等。

这些洞察可以避免客户问题的爆发，并揭示哪种新的产品功能或服务能让客户从中受益。

共同的安全责任。在大多数公司中，高管层对数据安全的职责并不固定。首席信息官、首席技术官、首席数据官甚至首席合规官都有可能负责安全工作。然而不管公司管理结构如何，安全工作必定跨越了产品开发、研发运营、IT、实地服务和其他部门。研发、IT和数据管理部门之间的紧密合作尤其重要。数据管理及IT部门主要负责产品数据安全，制订用户接入和协议以及合规工作。而研发和研发运营部门则负责增强物理产品的安全性。IT和研发部门往往要联合负责维护和保护产品云及其与产品的联通。不过，管理安全的最终组织架构仍在不断发展中。

转型开始

上文描述的组织变革可谓规模浩大，我们该如何转型？今天，集中的数据管理部门刚刚开始出现，IT和研发部门的融合也尚在起步阶段。

研发运营部以及客户成就管理部仍然非常稀有，但其作用正在不断被认识和接受。假以时日，它们定会崛起为正式的职能部门。

在航空、医疗器械、农业设备等行业，智能互联产品还将与传统产品长时间共存。这意味着，我们描述的组织转型将是渐进式的，而非颠覆式的。新旧两种结构常常需要在一个组织中并行不悖。鉴于变革的规模之大，所需技能之稀缺，很多企业需要采取混合式的或过渡式的组织架构，这样才能充分利用稀有人才，积累经验，避免重复劳动。

那么如何建立过渡性的结构呢？企业可以在事业部的级别上试点智能互联项目。例如IT等部门可以引领智能互联产品战略的实施推进。

企业还可以建立转型委员会，并邀请部门的管理者来进行领导和监管。还有一些企业对软件公司进行收购，或结成伙伴关系，由软件公司为其开发智能互联产品，这为企业带来了新的人才和知识。卡特彼勒就是一家这样的企业，它最近对预测分析公司Uptake进行了投资。

还有一些涉及多种业务的公司，它们正采用多种不同的组织架构，传递智能互联产品的机遇情报，辨识最佳切入点，累积关键的人才和技能，并管理企业的技术堆栈。这些部门常常获得了CEO或高管层的支持。我们目前发现了以下三种主要的模式。

独立的业务单元。这种模式下，企业会建立新的独立业务单元，它们独立承担盈亏职责，负责支持企业的智能互联产品战略。新的部门积累了所需的人才、技术和资金，从而将新的产品或服务推向市场，同时与所有相关部门紧密合作。博世集团就建立了独立的业务单元——Bosch Software Innovations，该部门帮助公司及其客户开发针对智能互联产品的服务业务。

独立业务单元的一大优势是不受传统业务流程和组织架构的羁绊。值得注意的是，在一些公司中，随着人才、基础设施和经验的累积，管理层的重心会逐渐回到其他业务单元。还有一些案例，独立的业务单

元甚至会阻碍其他部门的智能互联项目。此外，独立单元获得的新知识在企业其他部分传播的速度也较慢。

卓越中心。在这种模式下，一个独立的单元掌握了智能互联产品的关键人才和技能。但是它不承担盈亏职责，而是充当其他业务部门都可对接的成本中心。通用电气公司就在硅谷建立了类似的卓越中心。

跨部门委员会。这种模式是召集各个部门的思想领导者组成转型委员会。委员会负责抓住机遇、分享技能并促进协作。这种模式的弊端是通常缺乏正式的决策权威，引领变革的能力因而受到限制。

更大的改变在未来

智能互联产品正激烈地改变实体经济中价值创造的方式。一场制造业革命正在酝酿中。它带来的影响不仅限于制造领域，所有正在使用或将会使用智能互联产品或服务的行业都将受到冲击（见《智能互联产品如何改变服务业》）。而且，智能互联产品带来的冲击现在还处于起步阶段。

智能互联产品如何改变服务业

尽管智能互联产品源于制造业，但它们开始扩展到服务业。

许多服务行业，包括航空公司、酒店、医疗卫生和金融服务等行业都越来越依赖智能互联产品。航空公司现在装备了智能互联的飞机、登机以及行李管理系统，运营效率显著提升。例如，飞机在飞行中就可以判断出是否需要维护，这样修理人员就可以准备好部件，并在飞机降落位置等待。大学宿舍的自助洗衣房配备了智能互联的洗衣机和吹干机，可以通知用户是否有空位，并在洗衣完成后发送提醒。当发生故障时，洗衣机可立即通知维护人员进行修理。

在医疗健康领域，贵重设备、空间和医疗人员的使用效率都将持续提升，从而改善医疗质量以及用户体验。智能医疗器械，如智能互联的心脏起搏器，可以让医生远程追踪病人的状态，让治疗措施更加及时、更加合理。监控病人状态，通过实时数据整合挖掘新的洞察，并改进患者的生活质量，将改变医疗领域的前景。

即便那些技术含量较低的服务领域也将越来越多地采用智能互联设备。清洁公司在洗手间或会议室等空间安装传感器，这样就能掌握哪些地方需要清扫。车库可以在独立停车位上安装传感器。手机上的APP则可以指引驾驶者到通畅的路段，减少交通堵塞，提高道路利用率。手机APP还可以实现无票据、无障碍支付，以及能反映实时需求状态的动态定价模式。

此外，全新的服务将会出现。Uber公司通过分享模式调动了大量的闲置交通运力，颠覆了传统的出租车和专车业务。Uber通过匹配驾驶者与乘客的位置，让很多人成为了司机。智能互联产品能带来多少新型服务，完全取决于我们有多少想象力。

（返回阅读原文）

如上一篇文章所述，智能互联产品将改变企业间竞争，但其影响远不止如此：所有制造企业的工作方式、组织方式及其本质都将发生变革。它将为制造业带来自现代企业诞生以来第一次组织结构大变革。其中涉及的很多组织变革和随之而来的挑战将扩散到其他行业中。

对于那些面临转型挑战的企业，组织结构问题将是它们成功的关键。我们刚刚开始改写几十年来屹立不动的组织架构图，而这一领域并无成功的经验可借鉴。

对于很多企业来说，转型总是令人不安，甚至会破坏稳定，但重要的是，我们首先要将智能互联产品视为改进经济和社会的机遇。由于这些新的产品，我们有机会大幅度提升管理环境的能力，例如提升土地、水资源和原材料的使用效率，提升能效以及提高粮食生产系统的产能等。它们能帮助我们提升人类的整体生活水平，包括健康、安全、出行和教育等方面。同时，它们还能帮助我们解决个人的日常问题，例如更方便地找到停车位。

此外，智能互联产品有潜力改变整个社会的消费趋势。过去几十年，人们一直在追求更多、更便宜、更易获得的产品，今天的企业和消费者也许需要的“少即是多”的消费理念。智能互联产品将让我们从无休止的消费中解放，只购买真正需要的产品，分享那些利用率较低的产品，并从已有的产品中获得更多价值。我们不再为频繁的更新换代而抛弃旧的产品，而是使用那些能持续改进、升级并现代化的产品。

那么就业呢？每当技术出现重大突破，对就业市场影响的讨论就会甚嚣尘上，尤其是在当今。我们相信，智能互联产品带来的无数创新机遇，以及它们产生的海量数据都会对经济增长带来绝对正向的推动作用。这些新型产品并不会削弱我们的需求，或减少生产它们的就业人

数。新的行业、新的服务以及新的职业将会不断涌现，让更多人实现他们的职业梦想。

那些不具备转型所需的教育和职业技能的从业者会不会就此失业？这些技能目前在就业市场的确较为稀缺，但智能互联产品对就业和增长的整体影响是正向的，众多创新和初创企业将会诞生。此外，在智能互联产品的帮助下，人们的工作效率将会提升，重复性的工作减少。例如，装备了增强现实设备和智能电话的技术人员即便没有接受大量的培训，也可以完成复杂的修理工作。专家对技能水平较低的工人进行指导和培训的难度也大大降低。想象一下，当庭院和花园配备了传感器，能提供土壤、灌溉、植被状态和问题区域等信息，景观设计师的工作将发生什么样的变化？

制造企业正处在变革的最前线，它们面临的产品和组织转型之旅将充满荆棘和不确定性。而那些助推变革的企业和机构将会从中受益，并为整个社会做出深远的贡献。

本文作者向凯瑟琳·米特福德（Kathleen Mitford）、埃里克·斯诺（Eric Snow）、亚历山德拉·休特林（Alexandra Houghtalin）以及丹尼·布雷斯勒（Danny Bressler）在成文过程中提供的宝贵协助表示感谢。

迈克尔·波特是哈佛商学院校级教授。

詹姆斯·贺普曼是软件公司总裁兼CEO，该公司协助制造商对产品进行制造、运作和服务。

哈佛商业评论 增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina.

All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：迈克尔·波特揭秘未来竞争战略（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00006539-20151028

最后修订：2015年10月22日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

"颠覆性创新"之父

克里斯坦森

我只有一套理论



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00MP29O94

《“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力》

Harvard Business Review
哈佛商业评论

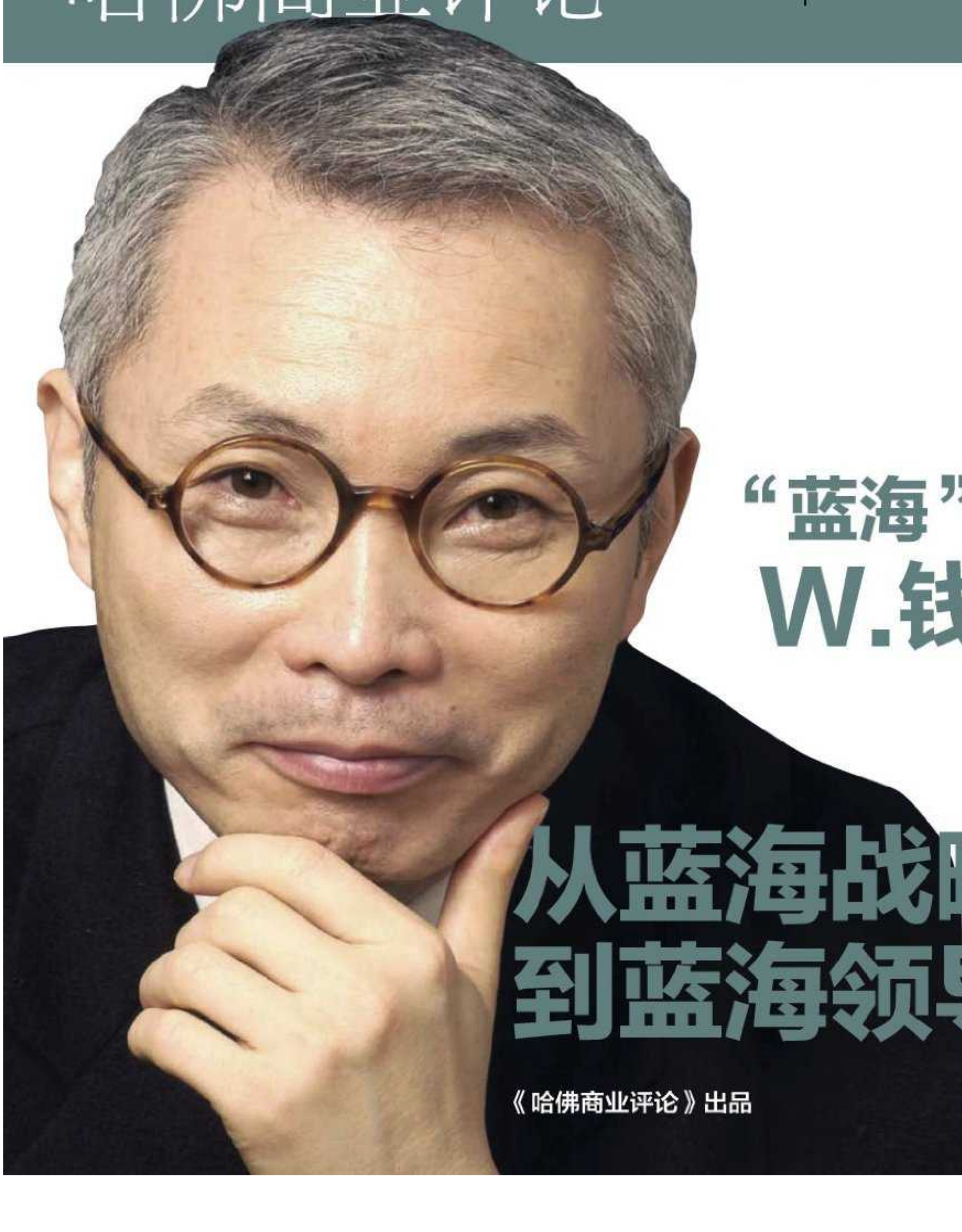
管理大师

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父
W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00WS2BS5Y

《“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商》

Harvard Business Review
哈佛商业评论

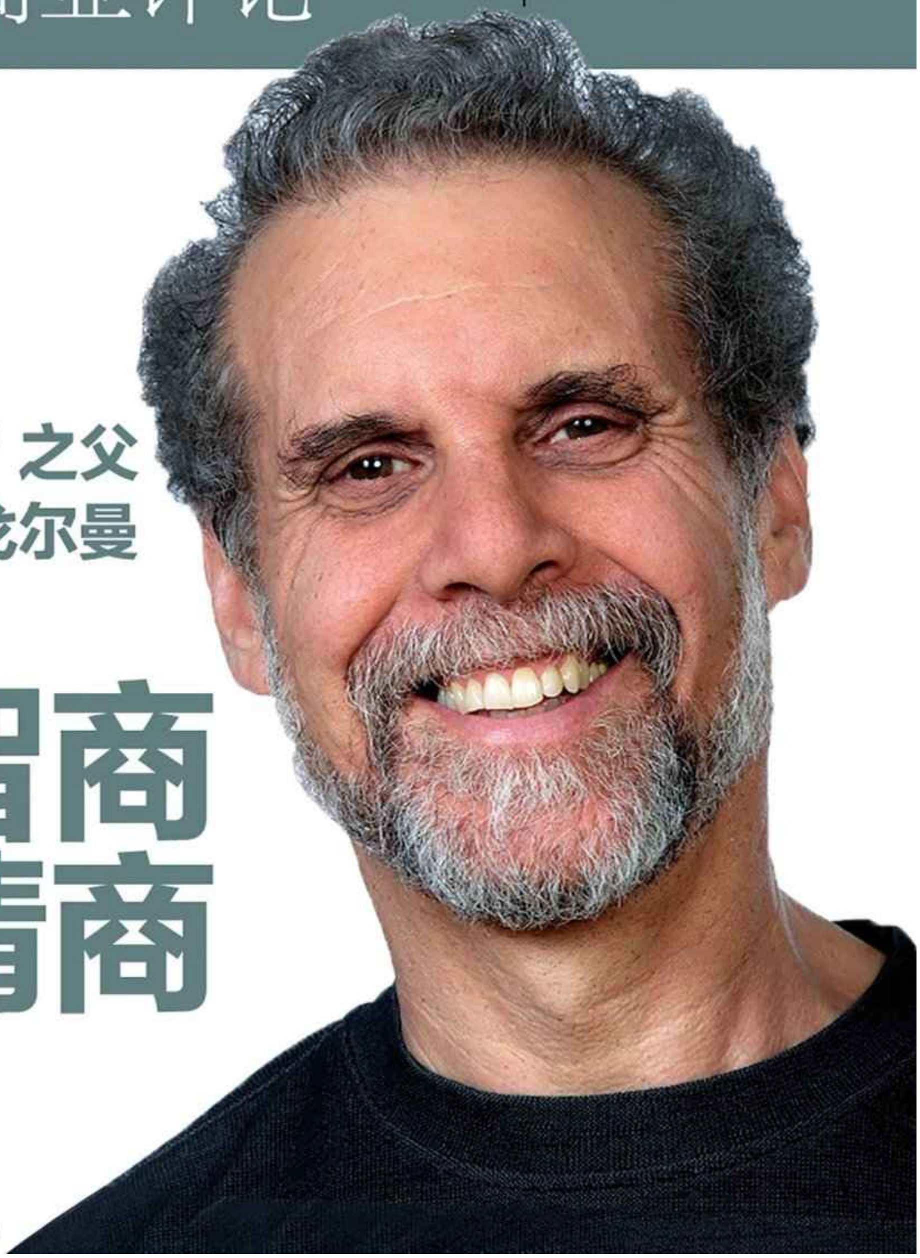
管理大师

情商决定领导力

丹尼尔 · 戈尔曼：情商之父

专注造就卓越领导

专访戈尔曼：先智商再情商



“情商”之父
丹尼尔 · 戈尔曼

先智商
再情商

《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00X9UAX46

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

平台经济

融合数字与现实

智斗百度、亚马逊

线上线下销售从取代走向互补

张近东：踏上“云端”

都市丽人：零售的本质就是数据

躲开陷阱

O2O电商突围宝典



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

平台经济

融合数字与现实
智斗百度、亚马逊
线上线下销售从取代走向互补
张近东：踏上“云端”
都市丽人：零售的本质就是数据

躲开陷阱
O2O电商突围宝典



《哈佛商业评论》出品

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

[序：智胜O2O]

[融合数字与现实]

[智斗百度、亚马逊]

[实现O2O: 线上线下销售从取代走向互补]

[张近东：踏上“云端”]

[都市丽人：零售的本质就是数据]

[版权页]

[推荐阅读]

[电商复盘]

哈佛商业评论

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

编辑：钮键军

设计：崔晓晋

序

智胜O2O

文丨钮键军 《哈佛商业评论》中文版助理主编

O2O正经历着大起大落。

由于平台经济和分享经济的火爆，以及中国政府将“互联网+”作为发展国策，020在中国一度爆棚，不仅互联网企业，诸多传统行业的巨擘也纷纷加入到O2O大战之中，万达、苏宁、阿里巴巴等明星企业频频出现在O2O的相关新闻中。或合纵或连横，一度让外界感觉O2O的春天已经到来。

但现实总是骨感的，在最初的喧嚣过后，O2O行业迅速从炎夏进入了严冬，一时间，网络上会定期推出“O2O跑路最新统计”这样的文章。O2O到底出现了什么问题，它能否在现实中存活下来？

为回答这些问题，《哈佛商业评论》中文版特地遴选了杂志中与O2O相关的文章，从涵盖了理论到实践层面。这些文章或给出了现实的答案，或指出了O2O实践中的诸多陷阱，以及如何规避的法则。希望能给读者带来一些启迪。

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

融合数字与现实

digital-physical mashups

达瑞尔·里格比（Darrell K. Rigb）| 文

卫剑平　赵辉　陈曦| 译

安健 | 校　钮键军 | 编辑

对于消费者而言，现实世界和虚拟世界是一体的。这同样适用于你的公司。——达瑞尔·里格比

采用融合策略，最大的障碍并不是企业缺乏意愿和动力，而是他们的执行缺乏经验。

在数字革命初期，很多企业领袖们对这场巨变视而不见，他们确信新科技的威胁不会对他们的公司产生任何影响。当这个看法被颠覆后，许多企业领袖又走向了另一个极端——认为数字革命将把他们的市场地位彻底摧垮。为了生存，他们停止向现有经营模式下的业务继续投入资金，竭尽所能地“自救”，并努力建立自己独立的数字化业

务。他们现有的传统业务单元很可能无法继续存活，但是新生的数字化业务有机会取代那些僵尸般的传统业务。

以上这两种观点都被证明是错误的。前一个毋庸赘述：没有任何公司可以忽略数字技术带来的冲击。后者的失误可能不太显著，但现在已经初露端倪。有些企业从现有业务中抽出资金，将赌注押在毫无市场竞争能力的数字业务上，导致企业几十年来积累的实体价值白白流失，企业利润损失数以百万计。希尔斯控股公司（Sears Holdings）就是这种错误的代表：投入大量资金于在线业务致使其专卖店的投入严重不足，这直接导致了该公司在过去7年中股价跌幅达到75%。类似的例子也同样出现在许多行业之中。

上述两类极端的错误源于企业没有真正认知客户的变化。消费者已经将数字和现实世界紧密结合，他们无法理解企业为什么反应会如此迟钝。让我通过自己的亲身经历来讲述这个问题。

去年12月，我的女儿斯黛西想为她的小女儿买《Just Dance 4》游戏作为礼物。她在游戏的零售商网站看到销售价格为29.97美元。圣诞节快到了，为了能够保证及时到货，她决定去该零售商的销售门店购买。没有想到，在门店的售价竟然为47.97美元，高出网上价格60%。她非常吃惊，不过她记得该公司有低价保证承诺，所以她向门店询问了网上价格的问题。很遗憾，收银员竟然说，这一价格保护政策仅针对竞争对手的价格，而不适用于自家的网上价格。

“等等，”斯黛西继续问道：“我可以在网上买这个游戏，免费运到商店吗？”收银员同意，但提示她可能需要几天的时间。我的女儿回答说：“现在这个游戏就在你们的货架上，为什么不能让我在线付款后直接从货架上拿呢？”当然答复是否定的：线下的门店与线上业务是独立的运营实体，这样操作会把他们各自的业务搞混。最后，斯黛西决定在这个门店的登记处，通过智能手机在线下了订单并要求送货到门店，几天之后，她回到门店取走了这个游戏。这是多么令消费者费解和厌恶的购物体验啊。

人们的购物体验总会被“线上线下”这样的区隔硬性割裂。数字革命已悄然持续了近1/4个世纪，然而还是有许多公司仍然纠结于是否要向在线业务能力投入资源。这些企业往往基于自己的管理目的出发，将在线业务作为独立的业务单位，而并不是站在客户期望的角度来进行业务体系设计。

随着数字革命的演进，一些企业将走向极端，它们的业务被数字化彻底颠覆和摧毁，就像Tower Records（唱片零售公司）一样。但大部分公司会发现，就像消费者正在改变一样，这些企业也必须将其线下线上业务完全融合。回首看看你自己企业的业务：线下的业务是否会完全消失？线上线下的融合创新不正将开辟广阔的新机遇吗？尽管一些数字化融合的工作可能需要10到20年的过渡，但这不正是延展自己的核心业务的最佳之路吗？通过这种融合产生的盈利能力将是企业未来成功发展的关键基础。

我和我的同事研究了全球超过300家公司，并直接参与数百个公司的管理工作，这些公司正试图应对重塑市场大环境的诸多变革。我们发现，大多数行业仍然在数字化融合转化的早期阶段（参见后文 《数字现实融合的增长趋势》 ）。我们还发现，采用融合策略，最大的障碍并不是企业缺乏意愿和动力，而是他们的执行缺乏经验。这些企业的高管们非常有兴趣并认识到变革可能产生的巨大潜力，但无法确定该如何工作。

毋庸置疑，在这方面的最佳实践仍处于探索阶段。但基于对于20个全球行业领导者的研究，我们从众多的成功与失败案例之中总结了5个规则。有些是非常普遍的常识，但并未被普遍实践。有些则听起来有悖常理，至少对于数字化颠覆的极端主义者而言。当竞争对手还在犹豫不决之时，这些行业领导者却发现了巨大的发展机遇。它们做了什么以及是如何做到的，值得我们关注。

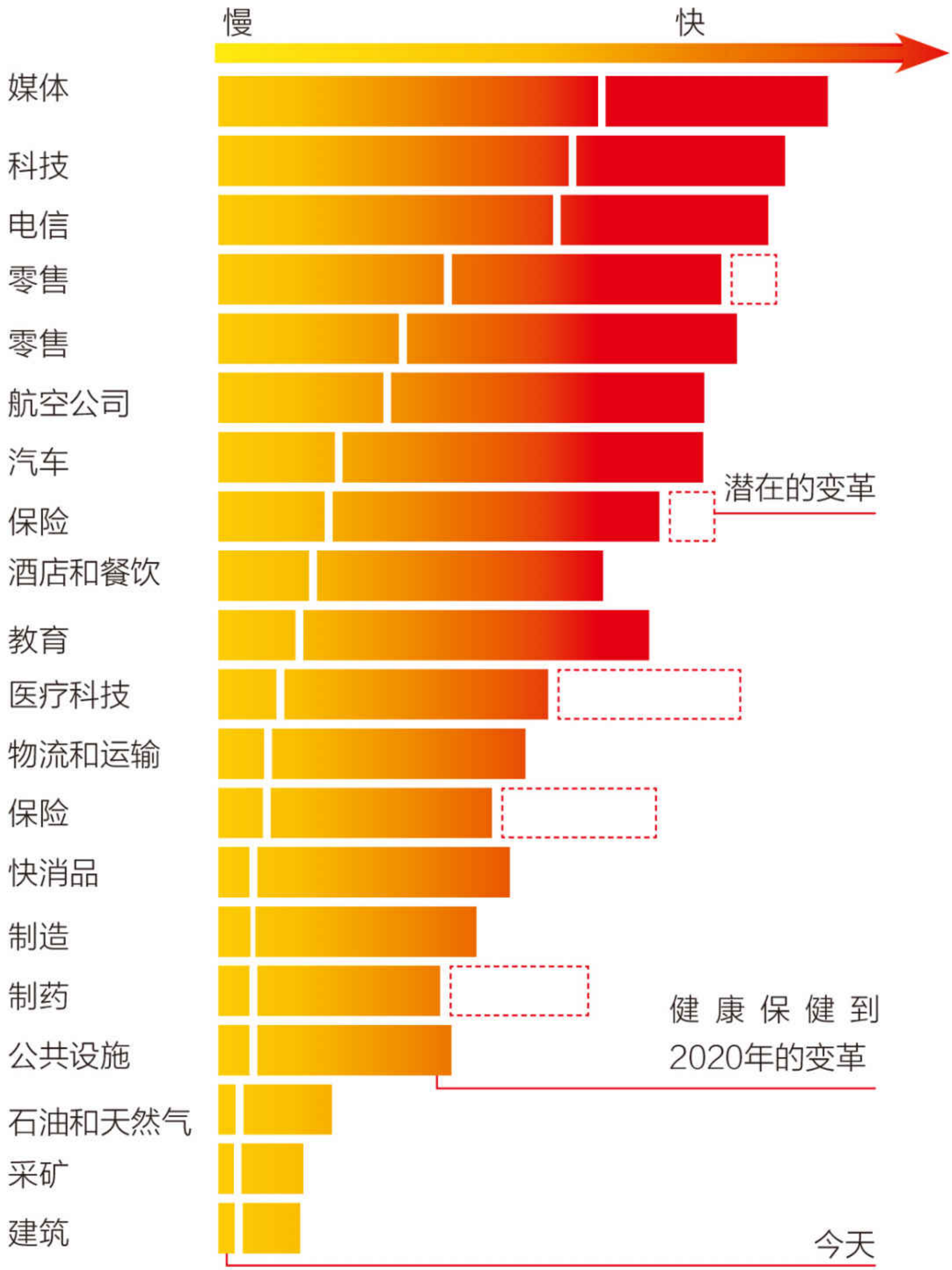
数字现实融合的增长趋势

数字与现实的融合创新对不同的行业将产生不同影响，有些行业受到的影响力度更强，速度更快。因此你首先要评估自己公司所处的环境。目前的技术变革如何影响所处行业的产品和竞争格局? 未来几年行业会不会受到融合创新的影响? 下图展示了贝恩公司对20个行业进行融合转型的评估:

影响程度各不相同： 在媒体、科技和电信行业的影响范围是石油、天然气、矿产和建筑业的几倍。

最大的变革还未到来： 对于大多数行业，未来几年的相关创新将会比过去的总和还多。航空公司、汽车和保险业正在数字现实融合变革的边缘。

外部因素将影响变革的节奏。外部因素将制约一些行业的变革。例如医疗科技和健康产业，由于行业监管、补贴和法律责任等因素，这些行业的变化速度将慢于预期。



慢
快
媒体
科技
电信
零售
零售
航空公司
汽车
保险
酒店和餐饮
教育
医疗科技
物流和运输
保险
快消品
制造
制药
公共设施
石油和天然气
采矿
建筑
潜在的变革
健 康 保 健 到
2020年的变革
今天

SOURCE BAIN

（ 返回阅读原文 ）

规则#1

围绕双线融合来构建企业的战略，这将成为你新的竞争优势。

一些战略专家宣称可持续竞争优势已经不复存在。他们解释说，现在的技术变化太快，原有的竞争优势会被快速复制，企业必须学会快速转变，不断从一个变革浪潮飞跃到下一个，未来每个变革持续的时间可能会更短、竞争更激烈，甚至新变革与之前的没有任何内在关联。这种做法的问题是：一个企业的核心优势可能最终被放弃，而将大量的资源投入到有风险的且可能没有竞争优势的业务中去。为了降低失败概率，你要么非常幸运，要么是找到自己企业核心业务可以提供给新业务的优势，或者新业务可以反哺传统业务。而这些优势包括专有的客户洞察力，独特的企业能力，甚至是利用竞争对手弱点的方法。

线上线下的融合可以拓展公司现有的强项并提供这样的优势。

澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia，以下简称为CBA）创建于1911年，目前有5.2万名员工在全球十几个国家工作。2005年，拉尔夫·诺里斯（Ralph Norris）被任命为公司CEO。当时的情况是，CBA的客户满意度在行业中排名最差，并在一些重要的领域逐步失去市场份额。与其他主要银行一样，CBA也担心互联网将严重影响分支机构的业务，并一直在努力降低成本。为此，澳大利亚联邦银行将分支机构的数量从1993年的1756家削减到2005年的1006家。CBA的分支机构大幅度减少不仅使一些网上银行更轻松地抢占市场份额，也更加激励了包括AHL投资（澳洲房屋贷款）和其他非银行贷款机构等竞争对手进入并扩张新的分支机构。这些激进的竞争对手们挖走了许多CBA的好分行经理、信贷员和客户。

诺里斯“下车伊始”就开始走访分支机构和研究顾客的抱怨。他发现：顾客批评了几乎每一个与CBA的接触点，他们不断抱怨糟糕的产品、排长队等待、不称职的员工和高错误率。具有IT工作背景的诺里斯还

认真研究了银行的IT应用架构。他发现，落后几十年的过时系统使得最好的员工也不可能为客户做正确的事。

诺里斯的愿景是通过最优质的客户服务，建立澳大利亚最好的金融服务组织。他给所有的高级管理人员设定了全体考核目标：从客户满意度最差做到排名第一，并专注于5个方面进行改进：房屋贷款、储蓄、定期存款、存折与客户关系系统。为了达成目标，他还着手提升IT能力，雇用和晋升顶尖的IT人才。他说服了CBA的董事会进行“核心银行业务现代化”计划，并从4年预算投资5.8亿澳元扩大到6年内投资11亿澳元。同时他还推出了一项计划，重整分行网络，以提高便利性和服务水平。

这些行动产生的线上线下融合效果显著。CBA网上银行服务焕然一新，并且与个人渠道紧密融合到一起，杜绝了过去频繁发生的问题，例如个人账户无法链接到商业账户等。CBA的移动房产应用App可以轻松识别房产照片的属性，显示楼层平面图，还帮助客户分析他们是否有能力购买该房产。客户还可以通过移动App立刻开始贷款申请流程。该银行的Kaching App是第一个允许从智能手机进行多种类型支付的移动应用程序，支付渠道甚至包括Facebook。（该公司可以实时响应Facebook接口上的查询。）CBA可以在24小时内提供网上贷款审批，而以往则需要14至21天，银行在2013年又推出SmartSign业务（一种电子签名），允许客户通过安全的在线门户网站便捷地使用贷款服务电子文件。他们还推出了与其分支机构相连的视频会议系统，使客户，特别是那些在农村地区的客户可以更加容易与银行的专家联系。

当竞争对手在投资于自己的应用系统与提升服务时，CBA的整体系统应用与业务已紧密结合并持续获得成效。以双线融合为核心的发展策略强有力地助推了CBA在2013年成为行业中客户满意度最高的银行。从2006年年中到2014年年中，CBA的股票涨幅超过80%，而同期S&P / ASX 200指数（澳大利亚最重要的股票指数之一）涨幅在9%左右。最重要的是，CBA在这8年内获得的先进技术平台，以客户为中心的企业

文化，快速高效的创新流程，其竞争对手可能需要更长时间才能赶上。

规则#2

在客户体验上增加并加强数字连接。

电灯泡被认作是托马斯·爱迪生的发明，但他的碳丝灯泡其实只是对原有发明的改进。爱迪生真正的贡献是创造一个发电和配电系统，使灯泡可以持续工作。他研究出整个系统的每一个部件，建立工厂研发这些创新并将其商业化。这些成就有助于我们现在的日常生活。

数字创新就仿佛是爱迪生。就像在CBA一样，它们不只是改变企业现有的产品或服务，更允许公司界定各种连接，不断强化基础业务与线上运营的直接对接以创造更多新的收入来源。善于融合的企业就如同爱迪生一样，系统地研究客户体验的每个部分，针对不同部分开发创新的组件，并将其有机整合到一个整体系统内，从而扩大竞争优势，加速成长。

耐克就印证了这种做法。许多年来，耐克一直是扎根线下业务的典范，他们生产鞋、服装和运动器材，并通过零售商店销售。1996年，耐克建立了一个网站，但在其后3年多都拒绝在网上出售任何商品。到了1999年，耐克iD项目推出，情况开始发生了变化。在整个项目中，消费者可以访问nike.com网站订制耐克鞋，并可以选择鞋底、颜色甚至是将自己个人ID印到的产品上。从此，耐克公司在客户体验链中不断引进各种数字化创新。2006年，公司部推出了Nike+应用程序，鞋内的传感器和接收器可以和iPod Nano进行互联。

跑步者可以通过iPod的屏幕看到或者通过耳机听到各种跑步的数据，诸如时间、距离、卡路里的燃烧速度等等。跑完后还可以同步数据至计

算机并统计锻炼的进展情况，他们甚至可以通过该系统得到个性化辅导。

如今，超过3000万客户正在使用Nike+，记录和分享自己的跑步、锻炼与健身的目标，更为耐克公司提供非常珍贵的第一手客户数据。Nike + FuelBand手环随后发布，它能测量用户的全天动作并记录相应指标，如步数、卡路里热量消耗等。这两款应用一起使用，可以获取数据，跟踪并记录其运动水平，还可以通过社交媒体进行信息分享。

所有这些创新的成果非常显著。耐克在同行业中享有最高的社交媒体参与度。此外耐克的市场份额也大幅提升，尤其在几个关键领域（包括西欧地区和足球用品，这两个领域曾经由阿迪达斯主导），从2013财年至2014财年，耐克电子商务销量增加了42%，整体增长速度显著超过了主要竞争对手。这可能只是热身起步。“运动数字化对于我们是非常重要的，”耐克公司的CEO马克·帕克（Mark Parker）2014年4月在接受CNBC采访时说道：“你会看到的数字化会越来越多地融入我们其他产品中”。通过与苹果和其他伙伴合作，耐克公司希望将耐克Fuel系统和其他应用程序拓展到全球1亿用户。

规则#3

改变创新方式

当传统企业在其创新计划中加入数字化功能时，通常他们的流程类似于使用瀑布法。营销人员和产品设计人员提供创意并构建原型，然后将想法指派给IT部门，并制定具体的数值指标。你经常会听见下面的对话：“我们正在推出一个新产品的市场营销活动。我们希望有一个移动应用程序，帮助我们推送营销信息和优惠券，并使客户可以在他们有问题时能够非常容易地发送邮件给我们。CEO说她需要在4个星期内完成。”

但有另一种方式来进行双线融合，那就是公司从一开始就创建一个互补的专家团队。这样的团队并不是什么新发明，但融合创新需要更深、更广的人才整合。领导者需要在每一个阶段与数字专家紧密接触，从创意想法的产生、开发直到测试和上线，并为不同类型的创新组建不同的团队。这会产生更广泛、更有新意和整合程度更高的解决方案，因为团队成员能在项目的各个方面结合现实和数字世界的优势。

迪斯尼公司从1952年进行迪斯尼乐园设计开始，就一直遵循这种方法。但即使迪斯尼在数字化应用已非常成功，该公司在2009年还是推出了一个革命性的创新项目。这个项目的目标是为迪斯尼客户建立一个“更逼真、更流畅、更有个性”的用户体验，以此来收集客户行为的实时数据，这将有助于迪斯尼分析客流量、消费习惯、提高劳动效率等，并可以优化公司的未来投资支出。这个项目覆盖整个主题公园中几乎每一个客户接触点的用户体验。迪斯尼决定在这个巨大的项目上投入超过10亿美元，这需要一个囊括其著名“Imagineering”设计师团队和产品开发人员的新组织。迪斯尼将其命名为：“新一代体验（Next Generation Experience）”，最终招募了来自全公司的各个职能部门超过1000位员工。

“新一代体验”的团队领导包括来自IT、Imagineering、主题公园运营、营销等不同领域的专家。在他们创造的第一个版本中推出了以下重要创新：MyMagic+系统，将数码科技技术整合于3D主题公园中；My Disney Experience（我的迪斯尼体验），一个新的网站和移动应用程序，方便用户制定度假计划，并收集有关个人喜好的信息；FASTPASS+，便于顾客预订各种演出节目的座位；还有MagicBands（一种射频识别(RFID)腕带）可以作为门票、房间钥匙、FASTPASS+身份验证，甚至可作为信用卡，客人用餐或买纪念品时只需轻轻晃一下手腕。该腕带还可与公园里的传感器进行交互和传递，使迪斯尼可以进一步提升客户体验。未来的应用可能包括游乐设施和个性化的景点，例如小熊维尼会迎接每一个孩子并喊出他的名字，祝

他生日快乐。基于这些应用，迪斯尼目标实现年收入增长5亿美元和20%的营业利润。如果这些数字实现，迪斯尼10亿美元的投资将会物超所值。

规则#4

剥离线上业务只是过渡，最终目标是优势结合

选择数字化颠覆还是线上线下融合的道路，对于企业的经营模式和组织结构设计有显著影响。但起初这些影响可能并不明显，成功的创新者起初通常从核心业务剥离出数字化业务。这种独立的分离使这些公司可以从旧金山、剑桥、特拉维夫、海得拉巴，或其他任何他们想要的地方吸引到天才创新者和程序员。一个沟通畅通、没有公司官僚主义、旧式思维方式的组织可以被迅速建立起来。在这里，创业文化将推动人们挑战现状，寻求突破性创新的发展。组织还可以根据新的需求制定有竞争力的薪酬计划和激励措施。

但在某些时候，这些企业必须做出决定。如果他们选择数字化颠覆，那么数字业务就与原有业务分离很长一段时间，甚至是永远。核心业务仅仅是为新业务提供养分，它注定将会灭亡。新旧业务将在市场份额、管理层关注和财务资源上展开殊死搏斗，直至一方倒下。这就是希尔斯控股公司选择的道路。在CEO爱德华·兰伯特（Edward S. Lampert）治下，希尔斯公司大量投资于其完全独立的电子商务业务。瑞士信贷公司一位分析师评论说，“他们的在线网站是我所看到过网站中做的最好的。”。公司的在线销售业绩的确稳步增长。根据市场分析数据，到2013年末，公司线上销售额达到约12亿美元。但公司最基础的线下业务投资却严重不足。根据《纽约时报》报道，2012年希尔斯公司的零售店每平方英尺收入仅为1.46美元，而其4个主要竞争对手的每平方英尺收入为9.45美元。其在线销售收入只占总销售额的2.5%，从

2007年以来还在逐步下降；电子商务收入的增长不可能弥补线下商店的收入损失。

与颠覆路线不同，线上线下融合路线有着不同的目标，因此也有不同的运营模式。公司最初的目标应该是获取和数字颠覆者一样强大的在线能力，但最终目标应该是结合线上线下的优势，这是数字颠覆者不愿或无力模仿的。所以剥离仅是一个过渡性步骤；随着时间的推移，企业需要结合自身的优势进行整合：它能够满足客户的愿望实现线上线下的无缝体验，实现更高的效率和规模经济，并允许进行更好的协调，避免重复工作。这也有利于及时沟通和决策的执行，从而减少线上线下冲突。一个整合性的业务可以充分利用企业的整体资产，这是一个独立的分离业务所不能做到的。

梅西百货是这种融合运作的典范。早在2005年，该公司投入相当大的资源建设网站和基础设施能力，并在2010年制定了一个“全渠道（Omnichannel）”战略，这是一个长期计划，包括了一系列举措，旨在线上和线下商店中创建无缝的客户体验。他们发现客户使用线上线下这两种渠道来店里消费产生的利润5倍于单独在网上购物。梅西百货在其标志性的纽约市时代广场店投入巨资，将在线业务与其无缝整合。这也使得几乎所有分店都变成全渠道的物流中心：客户可以在网上订购，并在当地商店取货。时代广场店正在进行耗资4亿美元的改造，商场将配备互动式目录，RFID标签来追踪单体商品并通过移动App来引导客户。其销售人员更是配备了移动设备，能够不用离开客户就从仓库调取客户所需的鞋子。

组织架构上的变化也反映了梅西百货的日益融合。2013年1月，罗伯特·哈里森（Robert B. Harrison），此前全渠道战略的执行副总裁，晋升为第一位首席全渠道官（Chief Omnichannel Officer），向CEO特里·龙格尔（Terry Lundgren）直接汇报。他还加入了公司的执行委员会。当他负责的发展战略将线下商店、网上和移动应用紧密结合起来时，哈里森的工作覆盖了技术、物流及相关运营等职能。

梅西百货的双线融合带来了出色的财务表现。总销售额在过去4年提升了44亿美元（19%），该公司最近公布财报显示，其连续5年获得两位数的盈利增长。其股价从2010至2013年稳步上升，仅在2013年就上涨了43%。（标普500指数在同期上涨了约30%）。

规则#5

构建包括CEO在内的精通双线融合的领导团队

如果数字技术有望取代核心业务，CEO的首要任务是改变企业的业务组合，而并不是人们具有的能力。这种企业发展非常像生物进化：生物个体并不会改变，但适应环境的物种会淘汰落后的品种，让整个物种向前进化。CEO应鼓励实体业务保持良好的经营能力，以确保可以抽调资金到企业寄托希望的新冒险中。

引领双线融合变革的CEO将面对更加复杂的任务。他们必须改变的不仅仅是企业的业务组合，也包括围绕这些业务相关管理人员的能力，其中包括他们自己，董事会成员，高级管理团队及整个营运组织。任命一位首席信息\技术\数字官（职位可能各不相同，但它是一个常用的解决方案）可能会有帮助，但这并不够。需要注意的是，如果管理者认为只需要这位新的执行官具有数字化能力，而其他人并不需要涉足其中，这反而会对数字化变革造成障碍。

通常情况下，欠缺数字能力的CEO可能无法意识到自己在能力上的欠缺，难以去聘请精通技术的人才。他们也会倾向于扼杀数字化投资，鼓励一些错误的决定，反对正确的建议（或至少需要多轮改进）。但是越来越多的CEO也正在加强他们的数字能力。他们加入领先的数字化公司董事会。他们花更多时间与组织内的技术专家、风险投资家、高科技创业团队等专业人士进行交流。他们阅读各种相关文章、参加在线课程、寻求导师并尝试客户正在使用的技术。此外他们还邀请技

术领袖到他们的董事会中，并启动“任何高管不能掉队”计划，以确保组织中的每一个领导者加速其数字化培训。CEO不用学写代码，但他们应该明白，为什么技术是重要的，以及它如何能够在公司的业务组合转换中发挥作用。

英国奢饰品品牌Burberry的复兴展现了领导力在融合中的重要性。（参见哈佛商业评论中文版2013年1月刊《Burberry CEO安吉拉·阿伦茨：百年老店的复兴》）。2006年安吉拉·阿伦茨接手Burberry CEO后，该品牌开始了自身变革，奋力追赶年轻消费者的潮流。阿伦茨带来了崭新的视野。她认为Burberry应瞄准以前被忽视的客户——千禧一代的年轻消费者，并用他们习惯的数字化语言和他们沟通。她雇用了一个新的营销团队，大部分成员在25岁以下，并推出创新技术，如广受欢迎的Tweetwalk——在正式发布前展示Burberry秀场的后台照片。她还创造了一个新的合伙人关系，包括她本人、首席创意官克里斯托弗·柏丽（Christopher Bailey），以及首席技术官约翰·道格拉斯（John Douglas）。她建立了“战略创新委员会”，并与最年轻和最有远见的董事们一起工作。这个委员会开发出身临其境的数码体验：如现场直播的T台秀，在巨型屏幕上播放的视频内容，可以播放时装秀的数码镜面，使顾客感觉他们步入数字化的“Burberry世界。”此外商店商品采用了RFID标签，当客户拿起一个单品时，他们可以在屏幕上立即看到产品信息和营销内容。这一数字战略推动了股价显著增长：从阿伦茨上任到2014年初她离开前不久，Burberry的股价翻了3倍多，而同期英国FTSE100指数仅上涨了约19%。

双线合璧的未来

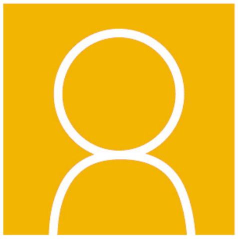
Bonobos公司CEO安迪·邓恩（Andy Dunn）说：“起初我们错了。在2007年我们说过，‘整个世界都将会只在网上。我们所要做的就是上

网’。但我们最近意识到的是，类似触摸和试穿衣服的线下体验是不会消失的。”

线上线下融合创新正推动一些龙头企业在不同的领域内向前发展。福特嘉年华销量超过竞争对手，部分原因是该公司的开创性福特同步（Ford Sync）技术，超过一半的嘉年华顾客说福特的同步技术应用是选购嘉年华的一个重要原因。达美航空（Delta Airlines）于2005年申请破产保护，但在2007年结束破产保护并名列《财富》杂志最受尊敬的航空公司名单，高利润率使其在如今的排名中独占鳌头。在众多改善措施中重要的一条是：达美投入庞大资金开发其线上应用，充实其整体飞行服务。例如，Fly Delta应用程序，不仅提供了有关飞行路线、飞机、机场等信息，而且还可以让乘客记录自己的停车位、在线登机、更换座位、获取登机牌、支付行李超重罚金、跟踪托运行李，甚至是查看飞机底部拍摄的地面视频（通过Glass Bottom Jet应用）。截止至2014年4月，这个广受欢迎的应用程序已经被下载了大约1100万次。

数字技术应用正在改变实体企业，而不是消灭它们，最显著的证据是越来越多的纯线上企业也正走向线上线下的融合。两个早期领先的在线股票交易公司E*TRADE和TD Ameritrade已在投资开设线下分支机构。谷歌起初作为一个纯粹的数字搜索引擎，现在也在生产智能手机、平板电脑和智能眼镜。它还致力于研发无人驾驶汽车、收购机器人公司、铺设物理光纤、开创送货服务，并涉足智能家居。数码零售商如Warby Parker和Bonobos正在启动线下实体店。Bonobos公司CEO安迪·邓恩（Andy Dunn）说：“起初我们错了。在2007年我们说过，‘整个世界都将会只在网上。我们所要做的就是上网’。但我们最近意识到的是，类似触摸和试穿衣服的线下体验是不会消失的。”

双线融合的视角会改变人们看待和管理生活和工作中几乎所有活动的方式。你也不应置身事外，你应该拆解公司客户体验的每一个环节，研究数字技术如何在其中应用。数字和实体世界的融合将会给所有行业带来翻天覆地的巨变，你所处的行业也绝非例外。



达瑞尔·里格比（Darrell K. Rigb） 是贝恩公司波士顿办事处的合伙人，负责该公司的全球零售实践业务。他著有《动荡中取胜》（ *Winning in Turbulence* ）（哈佛商业评论，2009年）等书籍。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年10月刊。

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

智斗百度、亚马逊

Mastering the Intermediaries

本杰明·埃德尔曼（Benjamin Edelman）| 文

牛文静 | 译　安健 | 校

万艳 | 编辑

通过“利用平台需要全面性的弱点”、“曝光区别对待行为”、“更换或自建平台”，以及“抛弃平台直接交易”4种战略，企业能够摆脱诸如谷歌、亚马逊、百度等大型网络平台的控制和盘剥。

网络平台并非新鲜事物。过去30年来，旅行社和乘客一直通过计算机预订系统购买机票，这是航空公司提供的一种平台服务。但在数字化时代，企业和消费者对大型网络平台的依赖日渐严重。消费者在寻找零售商时首选谷歌搜索。在亚马逊上，你能找到绝大多数商品。

中间商的益处和价值体现在很多方面：它们能制定平台标准，让买家更轻松地找到所需商品，实现购物前的货比三家——这种方式可以提高效率，让市场运作更为顺利。但是，平台也有不足之处——它的抽成方式并不合理。拿餐厅来说，凡是出现在Foodler或者GrubHub等网络订餐平台的餐厅，都要将订单收益的15%付给中间商。考虑到餐饮业的净利润不过是个位数，这实在是一笔不小的开支。更令人苦恼的是，这笔开销并不会因为平台间的竞争而消失，因为大多数市场只有1－2个主要平台。其他行业的情况也一样。（具体例子见后文《大型平台的价值抽成》。）

于是，多数公司认为除了默默忍受中间商的规定和收费别无选择。它们错了。网络平台并非不可战胜，精明的供应商可以找到夺回价值的方法，至少能做到免受平台盘剥。我会在下文提出4种战略，帮助企业减少对强大平台的依赖。

大型平台的价值抽成

谷歌著名的广告拍卖业务 年收益超过600亿美元，广告商为此支付了巨额费用。假定一家提供基本的网站代管服务的企业，对客户收取的年费大约为150美元。为了通过谷歌找到一位新客户，公司预计要花180美元购买100个点击量才行。所以，要等到顾客续费时公司才能逐渐收回广告投资。

航班预定系统 对多数顾客来说都是免费的，因为航空公司官网的价格和网上旅行社的报价通常保持一致。但是这些预订系统会对航空公司收取高额费用，一般是每个乘客每航段3美元左右。典型的美国国内往返航班包含4个航段，也就是12美元——大致相当于航空公司单个乘客飞机租赁或者飞机折旧成本的一半——而这些都会加进机票价格中。

平台抽成 约为信用卡手续费的10倍（零售商常常抱怨这点）。用户在iTunes商店购买一个App，苹果公司会抽成30%；用Uber或Lyft租车，网站会抽成20%。但另一方面，供应商也会从优化的服务中获益。比如Uber和Lyft会帮助寻找并调配司机；正是在苹果公司的努力下，才出现手机App。尽管如此，平台手续费仍然是大多数供应商最大的一笔开支。

（返回阅读原文）

1

利用平台需要全面性的弱点

大多数网络平台威胁供应商的方法非常简单：如果某家企业不同意它们的规定和收费，它们将中止服务。这招很有效：在广告商眼中，被谷歌拉入黑名单的商家与被判死刑无异。

然而也有一些拉黑的威胁只是虚张声势。2004年旅游搜索引擎Kayak上线。当时它对用户承诺：其搜索结果是“综合、客观的”，那些被Expedia和Orbitz等主流在线旅游产品平台排除在外的航空公司，会包括在Kayak的搜索结果中。这一方式一度为Kayak赢得客户赞誉。

新平台也带来相应威胁。如果Kayak变得太过强大，航空公司将面临没有选择的选择：或支付高额入会费，或眼看着Kayak将消费者推荐

给竞争对手。但是美国航空公司随即发现，Kayak也有自己的弱点。它承诺为用户提供综合结果，而美国航空公司在各地市场都占主导地位，多数主要航线的航班，比如从纽约到洛杉矶、从纽约到伦敦等均由美航提供。

为了履行对用户的承诺，Kayak必须将美航航班收录其中。实际上Kayak需要美航多过美航需要Kayak。因此，美航能进一步讨价还价。比如，Kayak承诺，在用户搜索美航航班信息时直接把结果链接到公司官网（AA.com），无需经过Expedia和Orbitz之类的平台。（直接链接到官网会减少美航花费。）此外，Kayak必须在搜索结果中保持客观公正，给美航应有的突出位置。所有迹象显示，美航最终分文未付。这对航空公司来说非常划算。多数其他航空公司为了得到更多消费者，均同意付给Kayak较高费用，却从未考虑过提出直接链接到自家官网的要求。

房地产领域的平台存在类似情况。在美国多数城市，房产中介的市场并不集中：独资业主并不鲜见，中型中介公司遍地都是。我们可能以为一些强大的网络平台可以向房产专业人士肆意抽取高额费用。但平台为了体现自身价值，也要搜集尽可能多的房产信息——对找房的人来说，信息不全的网站价值会大大缩水。而且，它们不能简单抄袭其他网站的房源：如位置和大小等属于公共领域信息，或是询价和出售天数等可以不受版权限制，但若要使用房屋照片一般需要获得原始中介的授权。

结果，房地产网站发现自己必须想尽办法吸引房产中介加入。比如，美国房地产信息查询网站Zillow不仅为用户提供免费的房源名单，还会在显著位置标明出售这一房源的中介名称。感兴趣的用户可以直接发信息给中介。你可能以为Zillow会对这项服务收取数百美元的费用（一些中介或许愿意支付），但平台需要完整的信息，所以中介拥有主动权。

2

曝光区别对待行为

试想，如果亚马逊将网站上关于自营品牌亚马逊倍思（AmazonBasics）的差评都删掉，或iTunes商店偏心那些插入苹果广告而非竞争对手广告的App开发商，将会造成什么后果？竞争对手和消费者必然会强烈抗议。为了避免这种情况，大型网络平台在偏袒自己的业务和产品时会有所顾忌。

然而，即使有可能遭到抗议，平台仍会采用较为隐蔽的方式谋求私利。2009年谷歌试图收购美国商户点评网站Yelp，最终因无法在价格上达成一致而作罢。数年来，用户用谷歌搜索餐厅，出现最多的就是来自Yelp的链接，但在收购失败后不久，Yelp出现在谷歌搜索结果中的频次变少，而谷歌的本地商铺搜索服务Google Local的链接则开始出现在显著位置。

Yelp怀疑谷歌在搜索算法上动了手脚，以便推广自己的服务。2011年，Yelp CEO杰里米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppelman）在参议院作证时提到，谷歌"总是将旗下消费者评论网站的链接放在最显著位置……即使它们并非搜索结果中最相关的内容"。

互联网流量分析公司comScore用数据佐证了上述观点。2010年，一些用户明显感到谷歌指向Yelp的链接变少，他们在搜索关键词时加上“Yelp”的次数增加了50%。（如果用户搜索某饭店，没有出现想要的Yelp链接，他可以用“店名+Yelp”的搜索方式再试一次。）显然，这一改变仅限谷歌用户，必应和雅虎搜索的用户并没有遇到该问题，因为这些搜索引擎并没有区别对待Yelp。这有力佐证了斯托普尔曼的担忧。面对Yelp的申诉、监管部门的问询，以及用户可能提出的抗议，谷歌被迫收敛了这一行为。

许多针对平台区别对待行为的投诉，最初来自于用户，所以赢得他们的支持是获胜关键。2008年起，易趣推出了AdCommerce和Featured First两个项目，允许卖家竞价排名。卖家很喜欢这些项目，因为排名靠前意味着更高的点击量和成交量。但用户投诉说，和亚马逊等简单、能即时下单的购物网站相比，易趣变得很难用。

用户还抱怨，易趣的搜索结果遭到人为干涉，找不到想要的条目。焦点小组的看法也一致：易趣给人杂乱无章之感。失去用户比失去广告收入更可怕，所以2010年易趣叫停了这些项目，宣称“要致力于找出和买家搜索词最相关的条目”。

平台应该对所有供应商一视同仁，但要做到这点很难，因为构建平台成本不菲。美国航空公司在20世纪60年代推出了著名的SABRE订票系统，造价相当于12架波音747飞机。美航因此觉得，如何利用该系统是公司的自由。这方面争论从未停息。

加州大学洛杉矶分校的法学教授尤金·沃洛赫（Eugene Volokh）在2012年一份白皮书中提到，美国宪法第一修正案禁止监管者干涉谷歌处理链接的方式；同年，曾获最高法院大法官提名的罗伯特·博克（Robert Bork）和乔治城大学的教授格雷戈里·希达克（Gregory Sidak）在另一份白皮书中质疑，就算谷歌将自身服务链接放在首位，也未必会对任何人构成实质性伤害。（两份白皮书均由谷歌委托撰写。）

只要消费者不在乎或没注意到，平台提供商一般都有某种程度的区别对待行为。尽管如此，公众的疾呼和监管部门的抱怨还是在很大程度上限制了网络平台偏袒自营服务的行为。企业有必要花时间弄清楚，目前的区别对待行为是否有可能演变成将来关注的焦点。

3

更换或自建平台

总的来说，网络平台间的竞争对供应商有利。当多个平台相互竞争时，供应商更易于获得有利于自己的条件。比如，某家供应商对某个平台的收费不满，就可以加入较小平台，而很多小平台的用户加起来，数量或许和大平台的用户数相当。

网络平台的规模和覆盖面并非表面看上去那么牢不可破，精明的供应商可以与优秀伙伴合作，加入竞争。帝王娱乐集团（Regal Entertainment）是美国最大的影剧院连锁运营商。21世纪初，帝王娱乐受到运营商MovieTickets的威胁，后者当时似有主导手机及网络订票服务市场的趋势。帝王娱乐和联美（United Artists）以及Hoyts等大型院线连锁运营商合作，建立Fandango，联合遏制MovieTickets的扩张。最后Fandango的规模超过了MovieTickets。

酒店业的发展也遵循了类似轨迹。2012年，6大连锁酒店共同创立了名为“Room Key”的搜索服务。“Room Key”类似于在线旅行社，旨在提供综合全面的搜索结果，但网站并没有从每笔订单中向酒店收取手续费，而是将客户直接链接到它们官网并完成预订。酒店可以在Room Key购买广告位，以获得醒目位置，花费仍低于其他渠道。Room Key称，通过提供更大的订房弹性和常客优惠项目，酒店把省下的费用真正回馈给消费者。当然这样做风险也很大。选择新平台意味着放弃既有平台的用户。如果供应商想成功建立一个属于自己的平台，需要更高的用户忠实度和更强大的风险抵御能力。

失去客户并非惟一严峻的挑战。供应商如果要开发自有平台，肯定需要在平台发布时加入自己的产品或服务。但如果它想茁壮成长，平台势必也需要竞争对手的产品或服务。和竞争对手变成合作关系后必然要面临反垄断的质疑。此外，合资公司会面临一些常见难题，当合作者也是你的竞争对手时，这些难题会变得更加棘手。

4

抛弃平台，直接交易

很多消费者之所以在平台或网站下单，不是因为便捷，而是因为供应商没有提供直接下单的方式。只要辅以合适的激励措施，并进行一些

投资，直接渠道就能争取到部分消费者，降低大平台对其欺压的可能。

假如某个顾客要点外卖，餐厅会通过Foodler等网站接受在线订单。如果顾客需要这种便利性和匹配度，就只能通过上述网站订餐，但网站会对餐馆收取很高费用。而且，这些网站不仅为消费者提供你的产品，也提供竞争对手的产品信息。实际上，对一些成功的餐厅而言，使用订餐平台无异于将顾客名单拱手让给竞争对手。一旦顾客用惯了某个平台，就不会轻易改变，所以饭店别无选择，为了保住用户只能留在这个平台上。如果之后能从这里获得新客户，这一切也就相对容易忍受，但使用这些平台的客户往往已有固定光顾的饭店，要他们改变习惯很难。

很多餐厅并没有意识到，其实自己不需要通过平台来接受预订。再小的公司也能通过IT技术实现预订所涉及的功能——浏览菜单、做出选择、通过电邮或传真下单以及付费等。一些软件运营公司可单独提供这些服务。饭店只要支付很少的费用，就能实现在线订餐服务。比如，iMenu360每月仅向供应商收取20美元的费用，而且顾客下单免手续费。

一旦顾客意识到可行，很快会选择直接购买。但如果某餐厅想在官网上提供预订服务，价格必须比平台的低。为防止这一问题，网络平台要求所有餐厅在平台上的报价和官网的价格必须相同。但餐厅可以灵活处理，通过优惠券、赠品及其他优惠措施来吸引顾客直接下单。

企业也能使用类似方式逐渐摆脱对搜索引擎广告的依赖。如果某个顾客通过谷歌广告找到某供应商，供应商要将用户不必通过昂贵的搜索平台广告就能找到自己的网站。在线折扣网站是其中一种方法：零售商可以在FatWallet这样的折扣网站上小额让利，以吸引用户通过谷歌以外的途径下单。这为供应商节约了广告费，而且折扣也会促进消费。

当然，如此一来零售商相当于更换了平台。但FatWallet的竞争者众多，它从零售商那里收取的费用最终都惠及了消费者。另一方面，折扣的让利和搜索广告的费用比起来只是九牛一毛，所以这也帮零售商降低了净开支。

总体来说，强大的平台希望用户认为它们是免费的——新加坡国立大学教授胡里安·赖特（Julian Wright）和我将这种方式称为“价格连贯性（Price Coherence）”。如果供应商向平台支付费用，用户会认为平台是免费的，那么即使平台的优势并不明显，他们仍会继续使用。毕竟，用户如果放弃使用平台，会失去这些好处，也省不下钱。但是，供应商支付的费用也许远远超过用户经平台为供应商带来的好处，这样一来平台对用户和供应商来说都是一个低效选择。同时，平台使用者的范围越大，供应商要支付的费用越高，最终这种成本会转嫁到消费者身上。

网络平台看似免费，但其实非常昂贵。如果顾客看到供应商有价格更低的备选平台，他们就会直接和供应商联系或选择较为便宜的平台。

强大的平台会利用所有优势，设法令供应商依附于它们。它们和供应商做交易时，在规模效应、成熟度、定价体系和用户行为等方面有许多重要优势。因此，它们可以用少量投资换取对供应商来说很大的一部分收益，而供应商则要负责调整库存、生产产品等实质性工作。但供应商也有自己的筹码，很多网络平台需要保证搜索结果的综合性，所以需要收录哪怕很小的供应商。同时，如果平台对供应商有远近亲疏的差别，会影响用户体验，并引起监管部门的干涉。只要规划得当，成熟的供应商可以通过日益廉价的信息技术手段，让客户直接下单。自主之路绝非坦途，但对公司来说，为此进行的一切努力都是值得的。

平台如何捍卫和扩张市场

如果平台上的企业想要主导局面，平台会面临不小的挑战。以下方式可以帮助平台保住自己的地盘。

尽量选择那些稳定和威胁性较小的供应商。 在搜索引擎上做广告的供应商不计其数。如果其中一家抱怨，平台最直接的反应是将其广告放到次要位置或撤掉。这种武断的处理可能会引发报复行为，但受害者很难提供直接证据。对广告商来说，位置变化看似纯属巧合。一些平台已经成功说服供应商，称它们有权根据任何原因或无需任何理由，移除无关的搜索结果。

绑定多重服务。 2010年，谷歌为了使用Yelp的内容，要求Yelp同意谷歌将其内容复制到自己的本地服务中，只有这样Yelp才能出现在谷歌搜索结果中。由于Yelp非常依赖谷歌的搜索流量，只好同意。

签订长期合同，错开合同到期日。 如果企业和网络平台签订了服务延长协议，平台短期内的业务就有了保证。通过在合同中避免多家企业同时到期，平台可以防止多家企业同时和收费较为低廉的平台达成互利协议而离开。过去主要航空公司都在同一时间和平台续约（5年一续）。如果某个航空公司因为费用过高威胁离开，它知道其他公司也会很快效仿。之后平台调整了合同时长，将续约日期分开，从而避免这种被动局面。

抑制价格战，使平台看似免费。 很多平台要求供应商对通过平台下单和直接在官网下单的顾客收取相同费用。类似的是，信用卡公司数十年来一直禁止收取附加费，美国许多州的法律仍然在强化这一规则。因为所有渠道的价格都一样，平台只需增加一点附

加值就能吸引消费者——这点价值可能远低于从供应商那里收取的费用。



本杰明·埃德尔曼 是哈佛商学院副教授、Marvin Bower奖学金项目成员。他的咨询对象是依赖谷歌、亚马逊等大型网络平台或与这些平台有竞争关系的企业。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年9月刊。

实现O2O:

线上线下销售
从取代走向互补

詹文陶 | 文　李源 | 编辑

对消费者而言，网上购物与实体店购物之间的界限变得无关紧要，消费者并不那么在乎商品到底是在线上还是在线下购买的。这令许多零售商开始寻求一种将单一渠道变为多渠道无缝整合的零售模式。

即使数字化发展对中国零售业的影响仅局限于电子商务，由此带来的挑战也足以让大部分零售商应接不暇。如今中国数字化市场呈现出爆炸式增长，中国B2C电子商务销售额达到4400亿美元，已超越美国成为全球最大的电子商务市场。国内线上零售额占零售总额的百分比也从2009年的2%增长至现在的10%。普华永道2015年的零售业调查，对来自19个不同地区的19,000名线上购物者进行了访问，其中有906位来

自中国，访问内容涉及消费者购买偏好、购物渠道选择以及对零售商的期望值。

本次调研的结果显示，线上线下零售的许多关键环节发生了改变。首先，线上线下并非相互取代，而是互相补充的关系；其次，移动端能增加消费者忠诚度以及消费的便易性；再次，社媒科技如微信，对中国消费者的消费决策影响重大。（参见《O2O，中国零售商的挑战与机遇》）

O2O，中国零售商的挑战与机遇

中国零售业格局正围绕消费者而非围绕技术不断改变，零售商需要以同样的方式来应对。以下是普华永道最常被问及的五种问题的答案。

“除了天猫商城，我能选择什么别的电商平台吗？”

天猫商城和京东等受欢迎的第三方网站的销售量比其他B2C购物网站多3至5倍，非常适合希望提高国内知名度的品牌。但入驻天猫商城等网站需要支付较高的佣金，许多产品类别的佣金甚至高达5%。(数据来源：佛瑞斯特研究公司的报告《所有品牌必须知道的全球五大市场》（2014年）)

建议零售商对中国国内的一系列数字商务网站进行评估，包括特定产品类别的购物网站，例如化妆品特卖网站聚美优品，网上超市一号店，男女装特卖网站凡客或唯品会。品牌官方网站也是零售商投资组合的一个重要组成部分。建议零售商持续对每个渠道根据零售目标的执行力情况进行评估并做出应对。

“现在越来越多的访问量和销售量来自移动端，我该怎么办，要推出一款APP吗？”

中国国内许多零售商依然优先考虑推出低成本的“手机应用”，而并非采用更具战略性的方法来提高整个商业环境中的消费者体验。

中国消费者与西方消费者相比有着极其不同的移动习惯，对不同平台有着截然不同的体验。通过针对性社交倾听、人种学研究和形象设计来研究本地消费者偏好和购物行为至关重要。领先的科技公司会根据客户反馈定期测试并优化程序性能，零售商也应做到如此。

“移动支付在中国正快速发展，我如何能尽可能地利用这一发展趋势？”

零售商应关注如何通过移动支付提高整体客户体验，而不仅仅是其现金代替功能。当前最流行的移动支付解决方案：微信支付和支付宝，能为消费者提供各种增值服务，同时为消费者和零售商提供极大的灵活性。在所有非现金特性中，将忠诚计划整合到手机钱包最为关键。

对于中国零售商而言，要从移动钱包中实现效益最大化，需要一个在线下和线上都能使用的解决方案。与POS机的兼容性对于促进现场近距离支付而言非常重要。

"我应该选择什么样的店内技术，如何证明这些技术值得投资?"

在采用新技术之前，零售商应首先明确他们试图提升或规避的消费者体验。店内技术应和其他投资一样，与显著改变消费者行为的收益紧密相关，例如增加购物篮尺寸或减少排队时间。

建议零售商采用"测试和学习"方法，在大规模推广新技术之前，先在旗舰店进行测试。

"全零售渠道对我的顾客而言非常有意义，但我的企业依然以单一渠道为结构，该如何改变？"

O2O跨渠道模式为零售商提供了一个解决方案，它将价值分配给购物过程中相对应的消费者环节。但在收集和编辑用户数据的同时，构建一个带数据仓库和模式引擎的技术解决方案十分重要。同时零售商还需要接受内部文化转变，企业结构和流程聚焦在消费者而非渠道上。要做到这些并不容易，解决措施包括：高级首席客户官负责以客户为中心的高层领导、引入评价投资回收率、客户生命周期价值和过程的指标体系、鼓励员工在零售渠道外通过其他方式与消费者进行交流。

（返回阅读原文）

根据调研数据，对消费者而言，网上购物与实体店之间的界限变得无关紧要，消费者并不那么在乎商品到底是在线上还是在线下购买的。这令许多零售商开始寻求一种将单一渠道变为多渠道无缝整合的零售模式。一个在中国日益盛行的销售模式是从线上到线下（O2O）零售。该模式最基本的概念包括利用线上渠道提升产品知名度，然后推

动消费者前往线下（实体）商店购买。O2O模式极大地吸引了中国先进互联网企业的兴趣，这些企业在实体商店和分销网络等领域进行大规模投资，让消费者既能享受在传统实体商店购物带来的即时满足感，也能享受电子商务带来的便利。但对不少中国零售商而言，这也带来了不少挑战，因为许多企业的内部组织，系统以及员工体系并非为O2O模式建立。

电商和实体间的界限日益模糊

线上到线下（O2O）模式正迅速发展成为中国零售业最重要的趋势之一，其中许多新型数字科技譬如定向广告、移动支付、定位信标技术、互动显示和移动端忠诚平台的广泛应用，都为零售商创造了更好服务消费者的机会。消费者的传统购物流程都是直线的，先有购物愿望，再去商店浏览，然后直接付款拿货。线上的流程早期也是直线模式，差别是浏览和付款部分在网上完成，货物则通过物流配送到家。但由于新科技发展飞速，尤其是智能手机和社媒APP让购物行为成为非线型的过程，淡化了线上和线下的界限。譬如说，如今许多消费者在店里看到心仪的产品，会先用手机上网查看更多信息，例如价格，回到家再上网订购；或者在网上订购，但选择送货到离家最近的商店提货，方便直接试用、退换；或者，原来毫无购物意愿，但看到好友在“朋友圈”上的推荐而决定购买，这些行为都使线上线下的界限变得更加模糊，对零售商提出更多的挑战。

数字化改变了零售商与中国消费者之间的互动能力，研究显示，中国消费者数字化成熟度上已经超越全球。从商品发现的角度来看，数字化渠道已成中国消费者互动的最重要途径。中国85%的消费者选择首先利用数字化渠道来研究新产品，并有58%的消费者表示通过数字化渠道进行购买，而相比之下全球平均仅有47%的消费者会这么做。（参见《数字化时代的中国消费者购买过程》）

中国实体零售商必然会首当其冲承受电子商务崛起的压力，但实体商店在零售业全渠道中仍是必不可少的一部分。为更好地取悦消费者，

企业应该淡化线下和线上购物的界限，因为研究显示，当被问及“您为何在门店而非在网上购物？”时，有60%的消费者表示他们在店内购物的原因是能够触摸、感觉和试用商品。

线上线下界限的模糊，不仅发生在购物环节上。对于许多卖家来说，他们希望能跟踪消费者整个购买进程（从商品认识到交易），特别是那些同时涉及线上和线下的交易，这样才能让品牌商和零售商的营销投资与回报、以及效果的“消费循环”呈现出来，进而了解到在消费者购买度及忠诚度等方面真实的投资回报率。

移动支付令这个需求的实现成为可能，零售商在实体店内运用这些移动支付服务，比如扫描二维码等，可以让品牌商和零售商第一次看到在线上营销投资和店内交易之间，形成了怎样的消费循环，这令O2O零售模式变得更加强大。

研究显示，中国消费者与全球消费者相比更愿意使用移动支付。有63%的消费者愿意在手机应用程序中保存个人的付款和收货信息，是美国的两倍之多，56%的中国消费者更表示他们希望手机成为购买商品的主要工具。

数字化时代的中国消费者购买过程

以当今中国消费者偏好和数字化能力的共同特点而言，消费者购物过程分为四大阶段：商品发现、客户体验、商品交易与兑换以及客户分享。面对 O2O 新趋势的挑战，零售商和品牌商需要调整其零售模式来适应这一新型的、非线性的购物过程。

1 商品发现

社交互动
移动端忠诚度
线上到线下
个性化

数字化进程改变了中国大陆和香港消费者的消费方式；帮助他们了解新的服务以及在何种平台和设备上与品牌互动



2 客户体验

评估如何使用数字化技术、移动端和社交平台来共同提高消费者购物旅程所有环节中的客户体验

地理定位
互动内容
全零售渠道整合
商店优惠

4 忠诚度与分享

随时在线
数据驱动
整合
多样性

让零售商了解数字化在提升消费者忠诚度上带来的改变—通过主流渠道向消费者提供从优惠券到个性化的体验

3 交易与兑换

将电子交易和兑换选择（一般通过移动端），整合进线上与实体店的体验

储值卡
在线支付平台
二维码、条形码
扫描
近场通讯

自我公开的个人数据 | 情境感知 | 社交洞察和分析 | 历史交易和兑换记录 | 定向促销 | 个性化 | 交叉销售和追加销售 | 整合客户体验

零售商可以通过消费者购买过程深入了解目标客户群体，并通过分析来为消费者提供更好的客户体验

双击可看原图

（返回阅读原文）

增加消费者忠诚度，移动端是关键

企业要如何实现O2O模式呢？卖家与消费者开展有规律的多渠道交流，同时为这些消费者建立起丰富的客户档案是关键环节，而其中手机是唯一与消费者购物旅程几乎始终保持一致的平台。

手机已成为中国消费者访问互联网的主要设备。研究显示广告内容如果与个人兴趣相关，78%的中国消费者都会点击该移动广告，所以移动广告若能针对合适人选，在合适的位置与时间开展合适的促销活动且活动方案针对性较强，就很有可能将这种与消费者的互动转化为购买行为。基于消费者所在位置是移动广告选择投放对象的手段之一，而O2O模式的一个重要创新就是基于位置的服务。2014年4月，阿里巴巴收购了高德手机地图和导航公司。阿里巴巴将其与自己的电子商务平台整合，带来更多的区域化服务，例如将用户引导至最近的商店，为用户提供同行业对比，甚至让用户能在到达商店前提前预付商品费用。

在2014年中国移动广告调查中发现，79%的中国消费者表示他们乐于通过手机接收优惠信息或下载优惠券。要实现最佳的忠诚计划，零售商应必须能支持持续的消费者参与，并根据消费者价值为其提供相关福利。尽管中国消费者想要尽量多的优惠，但优惠活动的重要性仍比不上服务。这为中国零售商摆脱价格竞争提供了机会，并令他们可以为消费者提供个性化的服务或经验奖励。例如，元气寿司就开发了非常成功的移动端忠诚计划，它为会员提供各种非货币性福利，包括：移动端自动排队、独家会员尊享菜单以及美食品尝活动。

零售商应该将移动端作为提升客户洞察的一种机制。研究表明，只要提供一个公平的价值交换，中国消费者更愿意在免费的应用程序上分享个人数据。自我公开和可识别的个人资料可用于创建独特的用户档

案，让企业能通过多渠道跟踪客户。而这些数据也可以用于提供会员生日特别优惠等个性化促销，这种个性化促销在中国深受消费者的欢迎。

一个成功的移动支付解决方案还应提供更好的购物体验，这可能意味着将支付流程与现有的客户资料、消费忠诚度或数字优惠券相整合。如此零售商就可以扩展其品牌客户端的实用性，使之成为多功能的“手机钱包”。全国连锁仓储式商场苏宁将传统购物、票务、在线账单支付功能与线上投资理财相结合就是一例。

移动端之所以能带来更高忠诚度，来自其随时在线，显示个性化偏好等特性，将这些服务联系在一起，卖家就能创建一个完整的忠诚度模型。

社交媒体影响消费决策

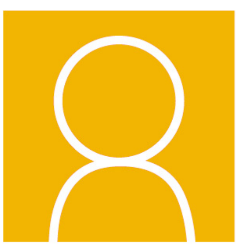
社交媒体对购买决策带来了重大影响。最近研究表明，社交媒体对中国消费者购买决策的影响比其他国家更大，尤其在商品发现方面。为了解其他消费者分享的经验，在社交媒体上研究品牌的中国消费者人数是美国消费者人数的两倍。因此，寻找有效方法来提高消费者的访问至关重要。腾讯与京东合作，在其广受欢迎的微信手机应用中将京东作为默认的线上零售商。这一点并不让人惊奇，许多品牌商已经将社交媒体作为其零售模式的一个关键要素。

社交媒体对营收增长具有重要影响，90%的中国消费者承认与钟爱的零售商之间的互动会推动他们购买更多商品，而全球平均水平仅是62%。有趣的是，虽然优惠和促销活动很重要，但在中国这些活动却少于全球平均数。中国消费者在品牌社交媒体页面上显示出更多不同的偏好：当被问及“是什么吸引您访问特定品牌的社交媒体页面？”时，40%中国消费者选择了对新产品功能感兴趣，这个数字在全球仅为8%；选

择朋友或家人推荐的中国消费者为28%，全球为19%；而选择网友推荐的中国消费者高达20%，全球也仅为8%。

The North Face这一品牌所采取的方式正是一个不错的示例。为了提高在中国的品牌知名度，该品牌创建了一个在线社区，将业余登山者与相关俱乐部相互联系起来，并为用户提供了活跃度点数兑换产品的服务。该网站现在已经拥有一个超过100万客户详细资料的数据库 。

中国消费者已经迅速接受了便利、易访问且透明的数字化购物方式，并希望在实体店、网站和移动应用之间，获得无缝购物体验。而社交媒体已成中国消费者消费决策的关键，零售商和品牌商如果能将消费者对社交媒体的信赖度转换成购物行动，将获到极大收益。中国零售业格局正围绕消费者而非围绕技术不断改变，企业也需要以同样的方式来应对。



詹文陶是普华永道中国数字化管理咨询业务总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年10月刊。

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

张近东

踏上“云端”

李剑 李武 | 文　李武 | 编辑

纵观全球企业史，转型从来不会是牧歌式的幻想，有时甚至比选择死亡还要艰难。作为千亿级的传统零售巨头，苏宁正在坚定推进的互联网零售转型不仅需要重塑组织和文化，更要改变组织内人的思维和行为方式。

最近20年中国的零售业江湖，竞争好戏从未间断：持续10年的“美苏争霸”的硝烟尚未散尽，“苏东血拼”的战火已四处纷飞；当马云以电子商务之威四顾睥睨之际，张近东又携线下零售连锁纵身跃上“云端”（即O2O模式，店商+电商+零售服务商）……一场关乎中国未来零售业格局的决战，正渐入高潮。

2013年12月8日，南京郊区，雾霾密布。HBR中文版撰稿人在苏宁云商（下称“苏宁”）总部18层颇显宽敞的会客室专访了该集团董事长张近东，探究零售业未来及苏宁的转型变革。近3小时对话中，50岁的张近东始终坦率务实，激情自信：苏宁第三次转型变革已经开始，未来两三年将水落石出。

人物小传

张近东

苏宁云商集团股份有限公司董事长、创始人

民族：汉族

出生地：安徽天长

出生时间：1963年

毕业院校：南京师范大学

其他职务：全国政协委员、中国民间商会副会长

简介：苏宁23年的发展历程中，张近东先后开创了“自营服务”、“后台战略”、“智慧苏宁”、“云商模式”等一系列经营管理创新模式，目前正带领苏宁进行互联网零售转型。

不同于其他零售巨头的个性张扬，上世纪90年代从南京新街口一家空调专卖店起家的张近东，有着江苏商人深入骨髓的冷静务实。一切基于市场需求和缺口而不断做大生意，是他从小店主到中国最大零售企业掌门的核心法则。

创业20多年来，作为持续获得成功的传统零售巨头，张近东有着超乎同行的市场敏感与求变动力。他坦言电商浪潮冲击着所有传统零售商，苏宁同样遇到了前所未有的挑战，但他又自信于苏宁战略性转型的目标和路径早已清晰：整合线下和线上资源，成为更具规模和效率的互联网零售企业。

仅仅在两年前，他的整合思路还不为许多同行所理解。但从2013年开始，他的看法和行动事实上已成业界共识：线上零售风风火火者，正在投巨资打通物流等线下关键支撑；线下零售颇具规模者，则眼看着苏宁挺过了转型的最初困难期，并不断结合线下零售连锁优势，从技术到应用，从战略到组织，全面拥抱互联网，一步步踏上“云端”。

面对其他传统零售企业的触网不利，张近东略感自信的是苏宁的基因：从发展历程来看，苏宁是敢于主动转型做大、也善于变革突围的行动派，且一旦看准趋势，决不自留后路。从上世纪90年代末的空调专营批发模式，到21世纪头10年引领行业的3C家电连锁，再到正在进行的O2O探索，张近东确信，苏宁每一次转型变革都是在革自己的命，并引领行业繁荣。

与这次转型相比，苏宁前两次颇为成功的转型变革，都是在传统零售领域的升级换代，并不涉及整个业界所未知的模式与管理之变。这一次张近东所面临的全新挑战，实际上是整个传统零售业的生死抉择：电子商务把所有企业逼到十字路口，零售业生态环境已处于颠覆和重构的巨变之中。张近东深知：暂时领先者不一定会胜出，努力求变者不一定能生存，但因循守旧者必败无疑，因此他宁愿冒风险主动求变。

纵观全球企业史，转型从来不会是牧歌式的幻想，有时甚至比选择死亡还要艰难。作为千亿级的传统零售巨头，苏宁正在坚定推进的零售互联网化的确充满未知：转型鸿沟有多宽，沉没成本有多高，组织重构有多难，很难说得清楚。张近东不得不打起十二分的精神，眼观六路，深思慎行。

张近东意识到，为适应互联网的商业生态，企业必须进行从组织到文化的体系变革，以确保给整个团队植入互联网思维。但知易行难，因为这种转变涉及组织内每个人。哈佛商学院教授科特基于大量企业变革的成败案例曾总结，组织结构的变化，有时并不是最重要的，除非

能改变组织内人的行为方式。而行为方式又是思维方式的延伸，是很难改变的一种习惯。

对苏宁正在进行的互联网零售转型来说，通过团队大换血来完成思维置换并不现实，苏宁要做的是融合线上和线下的资源与业务，必须两者都要很强，大换血意味着放弃线下团队的既有优势，搞不好两头都会丢掉。

令张近东欣慰的是，苏宁较早就非常重视技术应用与业务创新，团队的学习和创新能力也很强，目前需要做的，就是进一步激活创新基因，突破自身和行业的天花板。

在外界看来，2013年密集采取行动的苏宁更像是一头闯进瓷器店的大象，在互联网领域左冲右突：更名“云商”、双线同价、发布“云台”、收购PPTV、布局金融，让人眼花缭乱，仿佛一轮多元化的战略大调整。

张近东对此明确予以纠正，他强调：O2O的云商模式是苏宁正在走的道路，更准确的说法是“互联网零售”，苏宁正在做的一切，都是为了构筑起作为互联网零售领导者的关键支撑，它既包括上游的产品、内容，中间的渠道、物流，也包括后面的金融和服务，这是苏宁和整个零售业未来10年的真正成长空间。

张近东对O2O的理解是，一是必须有两个“O”，即零售企业同时在线上和线下都拥有能够掌握的渠道；二是必须实现两个“O”的无缝协同和高度融合。他自信，中国同时具备线上和线下资源优势的零售企业屈指可数，苏宁的优势就在于此。在张近东看来，一度引起轰动的纯电商模式，只是向互联网零售的暂时过渡，风生水起的电商们要么逐步被更激烈的竞争所淘汰，要么不得不花巨资充实线下资源和配套体系。

从2013年下半年的情况看，张近东的判断正在被业界其他大佬所验证。马云在阿里电商如日中天之际，高调谋划菜鸟物流，不再单纯强调线上优势，先是与银泰百货合作推行O2O，继而旋风般入股拥有物

流和店面资源的上游巨头海尔电器，这打开了阿里从线上延伸到线下的想象空间，甚至可能触发整个零售业新一轮大洗牌。

几年前，张近东就声称：零售业终将殊途同归。几年来的现实也颇为有趣，一个从线上往线下走，一个正好相反。但未来究竟属于对零售业有深刻洞察而又理解互联网的张近东们，还是属于多年浸淫互联网而又理解零售业的马云们，目前还难以预判。

在张近东看来，零售业本身才是核心，互联网本质上不过是工具。他认为，电商的根本是“商”，已经存在上千年的零售业，其服务好消费者的本质属性，不会因为互联网而改变。相反，若能始终把握零售业的本质，坚守企业核心能力建设，传统零售巨头完全可以掌握并灵活运用前沿技术，更好地服务消费者，从而稳稳赢得市场主导权。

未来是互联网零售

HBR中文版：过去一年，苏宁在转型、变革、收购、研发等方面行动频繁，让人目不暇接，为什么在这个时点高调推动转型变革？你看到了什么新趋势？

张近东：苏宁这几年的发展，尤其是围绕互联网转型，得到社会各方面关注。在这个过程中，苏宁经历了从内部到外部、从观念到思想上的转变，苏宁自身的组织体系和商业模式也做了重大调整——过去刚刚建立起来的引以为傲的成功模式，比如连锁实体店模式，还没来得及庆祝，就面临新的互联网挑战。

2009年，苏宁成为中国最大的连锁零售企业，实际上那时我们的二次创业并没有结束，2000年-2009年这10年我们处于营销转型当中，希望随着规模的不断扩大，真正建立围绕产品、服务消费者的能力，通

过后台建设、供应链管理来满足消费者个性化的需求。当然，我们也感受到了互联网带来的冲击和机遇。

经过两年思考，我们提出新10年战略，这是我们的第三次创业：科技转型，智慧服务，也就是要围绕互联网零售发展，进一步完善我们的路径。2013年，我们真正开始全面转型，2014年会进入快车道，所以在这个过程中，大家可能会觉得我们讲了很多故事，但实际上都是深思熟虑后的举动。

HBR中文版：苏宁转型变革的动力或紧迫感主要来自哪里?

张近东：这是两方面的问题。首先，当苏宁成为全国零售连锁第一的时候，我们进行了反思，反思苏宁究竟靠的是什么建立起来的，就像大厦的建立，你的基础到底是什么，经得住地震吗？虽然苏宁有信息化、有物流、有人才，但那时候主要还是靠规模。我认为企业真正可持续就要选择一个更高标准，我们的营销转型，比如采购模式，对于商品的研究是不是以消费者为导向，我们的成功是不是通过物流后台服务能力和供应链管理能力建立起来的。我们发现并不是，只不过市场给了我们机会，当时主要比哪一家开的店多，苏宁在这方面领先一点，但是还不够，这是一个方面。

第二是外部原因。金融危机开始后我去美国跟惠尔浦的CEO杰夫·费迪聊天，他跟我讲2008年的经历时，我从他的神态里就感觉到了那种危机。你想想看，连那些全球性大企业都可能在一夜之间倒掉，这是非常不可思议的。当时对我触动很大，加上我们对自身发展过程中的一些问题看得很清楚，危机感顿然而起，所以也就有了现在向互联网零售的全面转型。

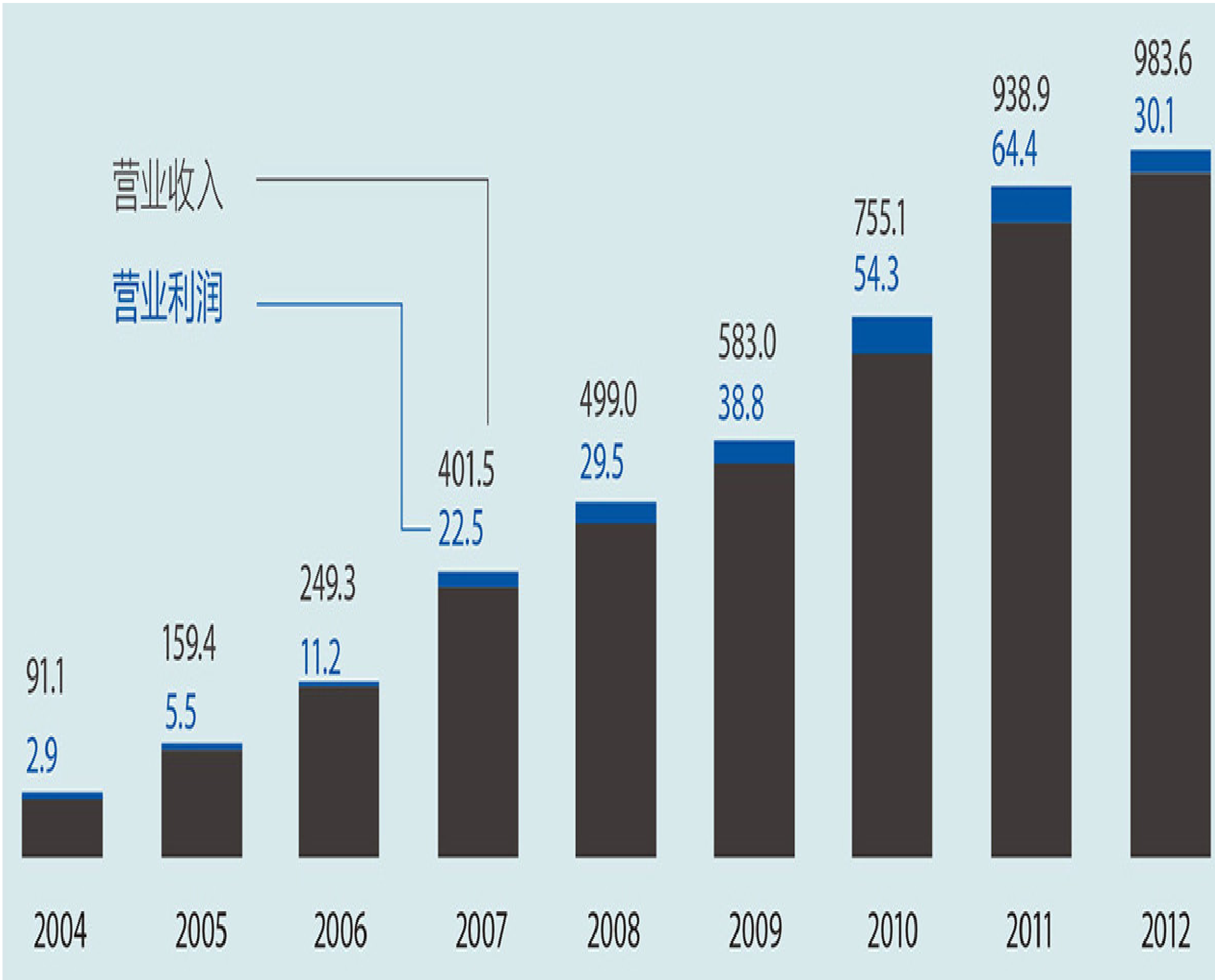
HBR中文版： 为什么是互联网零售?

张近东：我的判断是，推动零售业的第三次浪潮已经到来，那就是线上的便利性与线下的体验功能完美融合。从我们20多年的零售经验看，互联网本质上还是一种工具，不可能完全取代实体，但它又是大势所趋，就像空气一样弥漫整个社会，这时每个行业甚至每家公司都要互联网化。

未来的零售企业，肯定不独在线下，也不只在线上。传统电商平台存在商品性能展示不充分、商户信息不对称等问题，不能满足消费者立体式的购物体验，所以纯电商模式只能是一种过渡。

苏宁上市后历年营收和利润数据（单位：亿元）

2011年之前，苏宁的营收和利润一直在高速增长。但2012年苏宁受到电商严峻挑战，利润出现下滑，开始谋求转型。



数据来源：苏宁云商

HBR中文版： 在你看来，构成互联网零售企业的几个关键支撑是什么？哪些苏宁已经有了，哪些还基本没有？

张近东：关键支撑主要有三点：一个是平台，这里面有技术问题，需要首先建立，需要运用云计算和大数据，存储海量的客户或消费者信息，没有这个，其他什么都免谈。

其次，苏宁20多年建立起来的线下平台，也就是现在的1000多家店（未来还会有更多的店）。大家可能觉得这是一个包袱，但是如果我

们把它优化，用互联网的思维和方式改造升级，比如提供新的体验和展示功能，把每一个销售员都作为载体，作为引流的入口，使得每一个店面都成为服务网点，那么线下实体店就能成为优势。

第三是后台物流系统，这是苏宁的强项，但也需要继续互联网化。

结合自身优势转型

HBR中文版： 苏宁转型变革的方向是你提出的“云商”，也就是外界熟知的O2O，这个模式和京东、天猫等电商相比有何优势？

张近东：经过多年的探索，我们正式对外发布了“一体两翼互联网路线图”，一体就是互联网零售，两翼分别是O2O和开放平台。

苏宁要走两步，第一是O2O模式，中国现在的电商纷纷强调自己在O2O上的布局，至今仍然很少有企业能够完整实施。我认为要实施O2O必须满足两个条件：一是必须要有两个“O”，即同时在线上和线下都拥有自己能掌握的渠道；二是必须实现两个“O”的无缝协同和高度融合，而中国大多数企业要么只有线上，要么只有线下。我们在线下排名第一，线上排名第三，应该说还是有明显优势的。

其次，要建立起开放平台的经营模式。仅仅通过自营和自己的物流服务，很难在互联网时代满足消费者。苏宁全面互联网化的本质就是要按照开放平台的方式，把企业资源最大限度地市场化和社会化，聚集品牌商、零售商和第三方服务商的资源，为消费者提供丰富的商品选择、竞争性的性价比和个性化的服务体验，从而实现物流、资金流和信息流的整合。

HBR中文版： 苏宁的物流似乎是业界公认的相对优势，这是你们起家于传统零售所天然形成的吗?

张近东：不全是，这种优势的获得与我们对物流重要性的认识有关。物流建设是一个长期过程。第一需要资本，第二需要位置（土地资源和地理位置），第三需要去实践，去建设，第四需要有规模的支撑，有真实的市场需求来维护其运行。

物流体系建设也是一个复杂的过程，不是今天一个创新、一个点子就可以的，而是需要长期积累。苏宁的物流建设是从创业第一天就开始的，我们当时卖空调，那算是大件商品，需要有效的仓储和服务，所以我们从一开始就有了物流建设。

苏宁上市后每一次募集的钱，大部分都投向物流，这么多年我们累计投了200亿元，如果用现在的评估标准算，投入会更多。我相信现在没有多少企业会去这么做，有钱也不能投，因为做物流是要消耗你的效益的。

物流的回报周期是以10年计的，是一个不断投入消化的渐进过程，绝对不可能一蹴而就。比如2000年我们去看了一块很偏僻的荒地，现在转成房地产的话会非常吓人，但是我们去的时候没有人要。所以，从资本和资源角度来说，今天不是想做物流就能做成的。

HBR中文版： 现在来看，苏宁的物流似乎没有发挥出应有的优势?

张近东：我们的物流云架构已经初步建立。现在，苏宁在全国有12个自动化拣选的智能仓库、60个物流基地，以店面和其他一些社区网点形成的5000个服务网点，这些都是我们多年建成的，今后会和互联网相结合。我们每个月、每个季度都在提升，设备、供应链体系能力的搭配以及员工素质都在不断地优化调整。

应该说后台的服务能力和物流系统是苏宁的优势，这是其他电商都不具备的，但是我认为苏宁目前还没有做到最好，我们的后台也还在整合过程之中，因为这些资源没有真正融入到平台服务里去。

这两年我们所做的大量工作就在于此，比如通过双线同价战略，大家发现了很多问题，我们在调整，可能还要时间来融入和磨合。

组织再造护航

HBR中文版： 有方向，有战略，有优势，并不意味着最后能够成功，苏宁如何在组织上保证转型变革的顺利推进?

张近东：这需要一个过程。就像我们现在的组织体系，也是一个演变的过程，2013年初苏宁做了重大的组织架构调整，进一步扁平化，由过去三级管理变成两级管理，由过去矩阵式结构变成条块、条线结构。

我们总部过去对着大区，现在直接对到公司，直接对到一线店面。互联网是直接的，要一竿子到底，这就是互联网给我们带来的冲击。当然，在这个调整过程中，对我们整个团队提出了新的挑战，我们都需要学习和进化。

比如我们的事业部，过去在整个供应链管理中，采购销售的权利是归它的，但是从财务考核角度，是归财务总部体系的。现在我们建立事业群，那就需要你根据市场去预测分析、制定计划，再到采购销售与效益评估，整个体系完全由自己控制、承担。过去是跟财务博弈，现在财务、人力资源都是独立的，都授权给你，你需要跟市场去博弈。

集团现在的任务，就是围绕你制定的计划进行绩效考核，在过程中监督。这样，我们的线上和线下就不会分割，就会变成一致。

HBR中文版： 苏宁以前在管理上给外界的印象似乎是中央集权。如今在更为扁平化的新架构下，作为董事长，你如何定义自己的新角色？

张近东：这一点需要澄清一下，如果把苏宁的标准化、规范化当成中央集权，其实是误读，我觉得，这叫执行力强。

苏宁在商业模式上是一个富于创新的企业，中国最早的专卖店就是苏宁建立起来的，到二次创业时的全国连锁，再到这次转型，都是创新。如果是外界所理解的集权，又如何解释苏宁的创新能力呢？当然，我是创始人，大家都是我带出来的，这里可能有尊重或敬畏，但绝不是集权。

苏宁正在进行的组织结构调整，是基于战略布局和业务转型的需要。作为董事长，我最需要操心的是战略和布局问题。一些涉及战略结构调整和关键框架的问题，代价和成本可能很高，有一定的风险，这样的重要决策，也只有我来做，其他人代替不了。但更多的具体决策和执行，要靠团队和授权。

HBR中文版： 在推动苏宁向互联网零售转型过程中，你遇到的最大管理挑战是什么？是组织结构还是人的思想？

张近东：苏宁围绕互联网的转型和实践，现在已经进入深水区。在思想方面我认为应该没有问题了，组织角度我认为也没有问题。现在的挑战是我们的专业能力、学习能力和技术能力的提高，这涉及一系列问题，不是简单引进人就能解决的。

当然思维方式也很重要，过去我们讲大团队，比如叫团队作战、团队创新，现在我们叫小团队、小团体、个人创新，因为互联网趋势是个

性化越来越强，我们要在大的框架里面更加开放，解放每个人的思想，让个人发挥能力。

HBR中文版： 在电商行业内有一种比较普遍的看法，和天猫、京东等竞争对手相比，苏宁的互联网基因不够强大，这会成为转型的一个难点吗？如何让苏宁更具互联网精神？

张近东：正如上面讲的，苏宁是一家具有开放和创新基因的企业，这是符合互联网精神的。大家讲的互联网基因，有些我认为是很表面的，是带着成见去说的，什么叫互联网基因？苏宁员工大多是很年轻的大学生，互联网也是近些年普及的东西，他们身上本来就具备这些东西，不是仅仅学乔布斯，经常站在那里演讲就叫互联网人，我认为，互联网不是形式，应该是内在的、骨子里面的东西。

转型的风险与代价

HBR中文版： 在找对方向并有组织保证之后，你认为苏宁这次转型需要多长时间？成功的概率有多大？

张近东：我们从组织、名称、平台到整个思想的统一，最后还要体现在未来的企业文化中，这个过程不可能一蹴而就。一个规划、一个战略从构思到落地，没有3到5年是不可能成功的。2014年、2015年是苏宁最关键的年份，成败与否就看这两年，但是我认为成功的概率还是在90%以上。

之所以是90%，因为我们的成功首先是建立在中国消费市场的发展之上的。在这个背景下，再看企业，成功企业的规模有大有小，我认为苏宁在互联网零售的发展机会上，已经有了坚实的要素基础：多年建立

起来的品牌、供应链体系、人才以及后台的物流系统，都是未来决胜的必要条件。从这个角度来说，苏宁已经抢占了先机。

目前来看，围绕互联网零售转型，我们的框架已经有了，就像房子的结构一样，最后成型只不过是时间问题，接下来就看我们怎么去填空、怎么去丰满。现在的互联网太骨感了一点，但是我们如果把肌肉丰满起来就好看了。

HBR中文版：还有10%的不确定性在哪里？转型的风险又是什么？

张近东：为什么我说90%，如果你2013年年初来问我，我肯定讲70%、80%。但是，苏宁通过这一年的实践，比如双线同价、平台开放，大家都看到了问题，找到了方向，统一了思想，现在就是要放手一搏。当我们选择了一个正确的事情，我觉得就解决了大风险的问题，至于那个10%的风险，因为互联网零售既没有可供参考的标杆，也没有成熟的模式，一切都还在动态的变化中，很多东西也不是我现在就能看见的，还需要不断学习、探索，方能持续优化、完善。

HBR中文版：2013年3季度，苏宁净利润出现上市以来的首次单季亏损，这种风险苏宁有预见吗？这是不是苏宁转型必然要经历的阵痛？

张近东：虽然2013年3季度亏了1亿多元，其实我心里准备了5亿元甚至10亿元的亏损。在这么一个外部环境下，苏宁只亏损1亿多元是成功的，说明我们并没有受到太大的影响。

而且我们早已准备好了在一个季度、甚至在一个年度里不赚钱。当我们下了转型决心之后，就要勇往直前。我们可以维持一个季度的盈利，但是如果不转型，未来就没有空间，没有出路。我不要短期，我

要的是更大的空间，要的是更大的苏宁。而只有坚持互联网零售转型，苏宁才会有更好的未来。

转型路径的快与慢

HBR中文版： 当苏宁从线下往线上转型时，阿里、京东也在谋求从相反方向进行O2O，在你看来，哪条路径更难?

张近东：这是快和慢的问题，答案很明显。从互联网的角度，它是颠覆性的、快的、连续的，但是从零售业的角度，它是一个积累的过程。我常说零售是一场没有终点的马拉松赛跑，需要时间慢慢积累，所以未来苏宁更快是必然的，因为苏宁是先慢后快。而从线上转线下先走的是快路，再进行积累，这就要时间了。零售是慢慢建立品牌，建立服务和客户，像京东的价格战就打不到传统家电，这方面消费者还是会来苏宁买，因为它是品牌积累，是一个建立服务能力的过程。

HBR中文版： 如果京东加上国美是不是可以瞬间实现你所想要的东西，因为一个有不亚于苏宁的线下网络，另外一个在线上走得比苏宁更快。

张近东：线上与线下的融合，绝对不是一加一等于二的问题。就像我过去提出的“沃尔马+亚马逊”，那是一个媒体语言的概念，沃尔马和亚马逊加起来是不是世界最大的，我觉得不太可能，未来不是简单相加。

如果能相加，苏宁今天加上一个线上，我们后台这么好的物流体系，怎么会在一个阶段、在一个区域输给京东？体验为什么不太好？所

以，这是一个融合的问题，并不简单，就像人的肌体，它里头要有基因，要有很多东西。

HBR中文版： 从全球来看，线上与线下融合其实没有一个现成的样板，这种情况下，哪些企业是你可以去参考、借鉴的?

张近东：我们现在做的既没有示范也没有榜样，在美国也没有。O2O本身就是一个全新的开始，所以不可能有标准和榜样。对于苏宁来说，我觉得应该遵循发展的规律，就像苏宁在发展连锁时，我们知道可以开更多的店，互联网也是一个平台，同样能让我们开更多的店。这本身就代表未来的趋势和方向。

在遵循发展规律的基础上，在实现这个战略转型的过程中，无论是对手还是合作伙伴，都可以作为我们的学习对象，像腾讯、阿里，都有值得我们学习的地方，比如它的平台是怎么搭建的，它是怎么引流的，客户的粘性是怎么产生的，等等。

同样，沃尔玛也是我们的学习对象，其供应链是怎么管理的，商品服务能力是怎么提升的。再比如亚马逊，它是怎么把零售以及消费者需求变成互联网语言的，是怎么通过互联网技术去实现零售的，我觉得这些内容苏宁都应该去学习。不过，亚马逊成为一个互联网零售企业，有先天的不足，它缺少体验，所以这点让我们更加坚定地走O2O之路。

终将回归零售业本质

HBR中文版： 虽然苏宁提出了互联网零售企业这个转型目标和主线，但你们现在正在做的一些事情，比如建立苏宁广场、收购PPTV、申请

银行牌照等，让很多人觉得是在多元化。

张近东：苏宁要转型互联网零售，当然要采取一系列措施，大家误以为是苏宁在多元化。实际上，苏宁的所有动作都是在为新10年发展战略服务，是有明确愿景的，是有目标的，是有主线的。

我们建苏宁广场，提出云店的概念，其实就是要求店面适应未来互联网零售的发展，目前已经开始在往这种方面转了。看到苏宁建苏宁广场，大家以为我们是去做房地产，我们不会去卖房子的，其实这是围绕转型主线的一种布局。

我们收购PPTV，就是为了能够把PPTV 3亿多的客户导入苏宁，还有出于对数字内容服务的考虑。未来最大的竞争在哪里呢？从PC端到移动端，将来还会延伸到客厅，这是任何人都回避不了的。

当然这两年移动互联还在不断的发展，我们会把产品植入手机和移动端。今后，苏宁要把门店开到消费者的口袋和客厅里去，这也是收购PPTV的一个理由。

HBR中文版： 申请银行牌照、进军互联网金融也是你们转型的需要吗？

张近东：是这样。我们的互联网金融，从华夏通、小贷、零钱宝，到未来的消费金融，这一切并不是为了做银行，我们的优势不在于此，即使今天国家发牌照给我，苏宁也不会大投入，因为要考虑风险。苏宁想要做的仍然是服务，服务我们的供应商和消费者，如果我们有了这个平台，就能使整个供应链获得闭环服务的能力。

除了金融服务，其实我们还搭建了自己的即时通信平台，推出苏宁云信，这也不是要去和微信竞争，只是要建立自己的闭环，建立自己的

渠道体系，为客户建立联系。苏宁要打造的是一个真正的互联网平台，这是我们最大的价值。

未来苏宁肯定还会有更多关于建立互联网零售的布局。但是有一点不能丢，一切都要围绕零售业的本质来布局，要以服务消费者为核心，否则就会出问题。

HBR中文版： 究竟什么是零售业的本质？未来5到10年，零售业会变成什么样子？互联网会改变零售业的本质吗？

张近东：我曾经讲过，电子商务的本质还是商务，电子就是平台、技术。举个例子，人类发明电的时候，电力企业如果按照100年前的看法，股价应该比苹果高10倍甚至100倍，但是今天电力公司股价并非如此，大家早就不谈电力这个话题了。我们交换名片的时候没有人会特别介绍说我们企业有电，因为电已经无处不在。我想互联网也一样，很快大家就不会谈了，因为它已经充斥在我们的所有生活中，今后大家谈的肯定是你究竟在做什么，零售，金融，还是媒体。

零售，其实就是所谓的交易，有着上千年历史，是一个永恒的话题。这个行业的本质是，不管是互联网出生，还是零售业出生，都要围绕消费者服务，不断提高服务能力。技术肯定会不断演变，零售业需要不断积累，它不是一个简单的产品问题，对于消费者服务，过去我们叫售前、售中、售后，现在是全需的，全体验的，而且和技术联系在一起。所以，不管从哪一个点切入，无论是淘宝、腾讯还是苏宁，我觉得最终都会殊途同归，都要回到消费者服务这个零售业的本质上来。

张近东主导的苏宁三次转型

1．批发转零售

1990年- 1999年

背景：当时整个空调行业出现了一个新的挑战，供求关系的变化导致上游渠道策略调整，市场规模迅速放大，但行业利润大幅下降。苏宁的批发业务部分出现亏损。

竞争对手：南京的八大国有商场

变革举措：张近东决定放弃批发业务，全面转型零售。他认为，这么做不仅是因为批发没有利润，更主要的是坚持批发就会激化和供应商的矛盾，失掉转型零售的机会。

2．零售转连锁

2000年- 2009年

背景：中国零售业全面进入连锁时代。

竞争对手：国美、大中

变革举措：苏宁加速商业连锁扩张，并投入大量资金和精力到后台建设，进行信息升级、人才培养和物流基地的建设。

3．连锁转互联网零售（正在进行当中）

2010年- ？

背景：互联网从根本上改变了消费者行为，电子商务发展迅猛，给传统零售业带来了颠覆式的冲击。

竞争对手：阿里巴巴、京东

变革举措：结合线下零售连锁优势，从技术到应用，从战略到组织，全面拥抱互联网。转型方向是O2O，即云商模式。



李剑 是HBR中文版编辑，

李武 是HBR中文版助理主编

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。

增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

都市丽人：零售的本质就是数据

时青靖 | 文　钮键军 | 编辑

零售企业如果不关心数据，不看数据的话，就是一个瞎子。好的零售企业将发展成为一家IT公司。

2015年4月，被称为“中国内地第一内衣股”的深圳都市丽人服装有限公司（以下简称：都市丽人），在广东东莞举办了主题为“The One”的新品发布会。其间，最吸引眼球的是当下人气小王子郑恺的出现，他的身份是都市丽人合作伙伴《奔跑吧！兄弟》栏目组的代表。

与《奔跑吧！兄弟》合作，并不是一次简单的品牌宣传，而是都市丽人重要的数据化战略的一部分。都市丽人成立于1998年，是一家致力于专业研发、经营时尚内衣为主的大型内衣品牌运营集团，其对标公司是美国的维多利亚的秘密(Victoria's Secret)，2014年，都市丽人成功地在香港交易所上市，目前在全国有近8000家门店。

在电商横行的今天，都市丽人的成功有些令人费解。但都市丽人副总裁兼首席信息官沙爽则表示，这种成功绝非异数，是都市丽人多年来积累的结果，是都市丽人成功破解了中国零售行业瓶颈之后的必然。在都市丽人看来，中国并没有真正完整意义上的零售模式。在中国的零售业中，处处可见分销商和加盟店的身影。这就使得中国零售业中的数据流处于割裂状态，供应商、渠道商和销售终端各掌握一部分消费者数据。其结果就是生产厂商根本不知道消费者需求。

都市丽人今天的成功，正是在破解了数据难题之后取得的。在实践中，它逐步摸索出了一条适合自身所处市场的数据应用法则，其中最独特的一点是变“压货制”为补货制，而能做到这一步都是依靠加盟模式的创新及数据分析实现的。

这套法则的创立源自于都市丽人对于零售业的全新解读，那就是沙爽所说的“零售业的本质就是数据，10年后，所有的零售商都将成为IT企业”。

看数据避开红海

零售商在城市繁华地段扎堆开店，销售近似的产品，仿佛就是业内的惯例，即便是消费者也习以为常，直到电商的出现。这也就是目前大多数线下零售商的困境。这种困境的背后是整个零售行业对数据的忽视或者轻视。造成这种现象有其客观原因，那就是中国的零售行业数据链的割裂，生产厂商、渠道商和终端销售各自掌握一部分消费者数据，每一个参与者都是盲人摸象。根据不完全的数据制定决策的结果就是整个行业都陷入到红海竞争中。

而都市丽人则采用了先进的“数据驱动营销理念”，在品牌转型之际，借力IBM数据与分析解决方案，成功将大数据分析与实际业务相结

合，完善了管理系统，同时以全渠道整合营销的定位开启电商平台新渠道，建立起以客户为中心、以数据驱动商业的价值链，开创出独具竞争力的业务模式，为传统零售商创建全新商业模式提供了一个全新的发展路径。

在沙爽看来，都市丽人能够成功的实现数据转型，是和其本身的DNA相关。早在转型之前，都市丽人就极其重视消费者数据的收集。与其他品牌不同的是，都市丽人的加盟店都装有统一的POS系统，而且无论加盟商旗下有多少店面，都以单店方式通过都市丽人的B2B平台进行补货。这就使得所有加盟店的数据可以及时地汇聚到都市丽人的数据库中。

有了这样的前提，都市丽人就可以给加盟商提供周转率快的产品，一般来说，加盟商的库存周转天数仅有60余天，这样加盟商就可以有资金去扩展店面。都市丽人这种做法背后的原因是它并没有把自己定位为一个生产商或者渠道商，而是所有战略以消费者为核心，都市丽人关注的不仅仅是产品的销售情况，更关注市场欢迎度以及消费者对产品的评价。

正是基于这种定位，都市丽人营销人员突破现有流程所造成的瓶颈，以使营销团队可以快速、高效地响应消费者的需求。除了在技术上整合从不同渠道和客户接触点所获取的信息之外，都市丽人灵活地将相应的数据和内容结合起来，做到及时回应客户的需求。

这一切都仰赖于数据驱动。数据为都市丽人提供了更高的灵活度、敏捷度和确定性。它允许该公司领导者分离复杂活动和生态系统的各个组成部分，查看和了解其他业务与所在市场的动态相互关系。通过洞察并分析趋势和模式，都市丽人能够对未来趋势进行准确预测。借助建模技术和假设分析场景，他们甚至可以制定出下次最佳行动。

数据智慧

零售企业领导者们不得不对那些仰赖于科技而存在的概念、想法和发展变化采取一种开放的态度，即使有时他们并不完全理解这些。虽然他们可能并不精通数据技术，但他们仍需要具有“数据智慧”。他们将有责任在不完全理解技术上如何实现的情况下，判断出公司策略是否具有商业潜力。他们也要能洞察这些策略的执行会给企业和领导层带来怎样的影响。谈及数据驱动型营销，沙爽先生对数字智慧的洞察与IBM大数据战略的理念不谋而合。

IBM认为，数据正在成为新的自然资源，将成为企业的竞争优势，所以IBM的战略转型是要运用数据推动行业和专业转型。目前在大数据方面的投资已高达250亿美元，包括内部投资和SPSS、iLog、Algo、i2等30多起收购，IBM全球共有1.5万名分析顾问和超过400位数学科学家。沙爽介绍说:“IBM在全球很多零售行业积累了大量成功实践，我知道的像美国的沃尔玛，梅西百货，维多利亚的秘密等。IBM在数据与分析领域合作的重要原因不仅仅是他们的确有非常多好的解决方案，更重要原因是他们可以将全球成熟的行业实践带给我们，这样保证我们在起步之初就走在全球零售行业的前沿。”

随着消费者对时尚消费需求的不断升级，企业需要通过IT信息化建设增强自身的核心竞争实力。都市丽人所打造的大众内衣消费时尚理念，除了提出新的内衣消费主张外，更重要的是开启了内衣时尚全产业链的变革进程。为此，都市丽人选择了与IBM大数据解决方案展开合作。沙爽先生对此表示说，“如果用一句话简单来概括都市丽人的商业模式，那就是，都市丽人是一个真正将数据作为核心的零售公司。”

全渠道整合营销。都市丽人借助数据与分析技术，将洞察力与业务战略密切结合，有效地整合了线上线下资源，为企业客户和消费者提供整体电子商务服务平台。都市丽人将互联网技术带来的商业模式变革转变为业务增长的新动力，实现全渠道销售的目标。如此一来，电商

平台不仅为会员服务，同时也为门店服务，获得更多盈利，使得这个平台成为门店销售的线上延伸。全新设计的电商平台助推了都市丽人线下业务的持续发展，建立起以会员为中心的服务兼顾零售的电商模式。

沙爽这样描述："无论是网上、门店还是手机端，只要消费者希望通过这些渠道购买商家的产品，企业就需要构建全渠道的服务和销售平台，给消费者提供更便利的购买体验。"

在平衡线上与线下的价格矛盾，使线上线下的营销得到统一从而消除内耗这个难题上，都市丽人采取的解决方式是，对线上、线下的关系重新进行了定位，配合全渠道会员营销战略，将电商平台定位为对零售渠道的补充。具体来说，就是将售卖商品扣除运营成本后，所有的利润都分配给会员注册的门店。电商平台只是维持运营，利润都归加盟商。这种方式在降低门店的库存压力和资金压力的同时，也降低了商品积压的风险，加盟商就可以把更大的精力放在新开门店和发展会员上。

都市丽人数据转型四大工具

·POS数据

所有加盟店都装有统一的POS系统，无论加盟商旗下有多少店面，都以单店方式通过都市丽人的B2B平台进行补货。这就使得所有加盟店的数据可以及时地汇聚到都市丽人的数据库中。有了这样的前提，都市丽人就可以给加盟商提供周转率快的产品，一般来说，加盟商的库存周转天数仅有60余天，这样加盟商就可以有资金去扩展店面。

·IBM iLOG

该业务及时调整门店与配送仓之间的商品库存分布，不断优化该系统，实现企业利润最大化。同时，面对不断增长的人力成本，都市丽人在门店经营中通过有效的排班机制，确保门店提供优秀的顾客服务，并在完成销售任务之余，实现公司优化利润与员工满意度的最佳平衡。

·IBM Maximo

一个资产管理软件，集成的工作流与业务流程配置功能，使得用户可以方便地进行系统的授权管理和应用的客户化改造工作。都市丽人是首家将其用来做进销存管理。关注销售多少，卖掉多少，库存剩多少的同时关注库存的生命周期和周转率，从而有效降低了库存成本，提升了营销业绩。

·零售监控系统（RBM）

该系统利用追踪收集所有加盟店POS系统数据，为每一家门店设置关键KPI指标。该KPI涉及店效、周转率和库存结构性是否合理，货品缺码率，畅销款缺货率以及门店排班里面人员绩效的达标率等。在平台上针对关键指标设置预警模型，通过数据采集，可以自动生成结果。

数据驱动的补货系统

门店作为企业提供产品与服务的主要渠道，其经营状况的优劣将影响企业经营业绩。都市丽人因此选择IBM iLOG业务规则管理系统优化集团从门店的补货系统到排班系统，利用信息系统对产品信息、库存信息进行管理。

服装行业相比于其他行业，库存风险对于企业经营管理尤为重要。都市丽人深谙建立智能补货系统的重要性，借鉴国外快时尚品牌所采用的市场导向补货策略，及时调整门店与配送仓之间的商品库存分布，不断优化该系统，实现企业利润最大化。同时，面对不断增长的人力成本，都市丽人在经营中通过有效的排班机制，确保门店提供优秀的顾客服务，并在完成销售任务之余，实现优化利润与员工满意度的最佳平衡。

作为在零售行业耕耘多年的有经验的CIO，沙爽参透了零售的本质，拥有这些丰富的经验的他带领都市丽人做出的创新连IBM都没有想到。IBM Maximo是一个作资产管理的软件，沙总想，为什么自己不可以用Maximo作进销存呢？“做进销存，我们更关心销售多少，卖掉多少，库存剩多少。但是你是否真正关心这个库存的生命周期？你的库存到底是多少天的库存？你周转率是多少？如果说一个库存已经在库200天了，那么它已经算是死货了，随着时间的增长，这个库存的成本就会变高，它的毛利就会下降。所以我就想，Maximo是做资产的生命周期管理的，这和我的进销存核心思路是一样的，所以，我们就成为第一个将Maximo进销存用在零售行业的公司。”

洞察消费者偏好。客户会毫无保留地说出你可以在哪些事情上做得更好。都市丽人通过观察顾客在购买过程中所探究过的选项，推断出他们所看重的因素。鉴别网站提供的哪些信息对顾客是有价值的，尤其是对那些最重要的顾客。基于IBM数据分析以顾客作为所有营业活动的核心，分析关键顾客层与营业数据，由此都市丽人不仅可以查看给定网页中哪些产品的销售率更高，还可以得知同一顾客在哪一段时期的购买率更高，从而将网站的销售和顾客购买行为跨渠道结合起来。

沙爽表示，“如果不了解消费者在想什么，不了解他们愿意去哪个渠道购买你的产品，你的商业模式就是不完整的。”网络数据是独一无二的，它让你可以知晓顾客接下来会买什么以及他们的决策过程是如何进行的。根据顾客的典型浏览模式将他们进行分类，比起传统的基于

人口和销售的分类，这种分类能为企业提供一个关于顾客的全新视角。这使得企业可以积极地推动顾客去完成他们还未完成的交易。提供正确的选择，顾客几乎会认为在他们购买商品的时候，你读懂了他们的想法。

数据带来营销新变化

都市丽人企业高管认识到收集客户相关数据的价值，懂得如何从这些数据中获得洞察力，继而创造智慧的、主动的、与客户相关的交互通路。他们明确如何有效地使用客户数据做决策，将洞察力转变为销售业绩的增长。对他们而言，“大”并不是大数据中最重要的，最重要的应该是企业如何来驾驭这些大数据，企业对大数据进行分析，以及随之采取的业务改进措施才是最重要的。拥有大量的数据本身并不会增加任何价值，只有全面地利用数据、统计和定量分析以及基于事实的管理，才能在当前复杂的环境中做出更明智的决策。而数据也为都市丽人带来了从未想象过的市场营销新变化。

重塑营销模式。公司的营销、客服和销售团队以及众多加盟商通常掌握着独特的顾客数据集，如果能很好地整合起来，就能提高公司的整体绩效，并有助于通过更相关、及时的互动和沟通建立起客户接洽关系。借助数据营销，都市丽人将数据、流程、人力、渠道和技术等内部和外部营销职能进行合并和简化。公司通过直营店和加盟店共享客户数据，确定哪些客户是最好的业务来源。同时针对不同地区门店营销数据，结合其他一些相关因素，比如前几周的销售趋势，是否采取促销手段以及整个年度的经济形势等，对未来销售趋势生成预测，比如常规码如何配比，颜色如何配比，东北地区消费者更青睐什么样的颜色，南方消费者更喜欢哪种款式等。然后将这些预测结果分享给所有营销部门和加盟商，营销人员可根据这些预测趋势进行适当的进货

和补货调整，集中了解客户与公司所开展的所有互动，达到最好销售成果。

都市丽人在洞悉大数据的结构和多元性的基础上，对其进行搜集、分析和执行，建立起以驱动客户参与为目标的市场营销模式。这种营销模式为公司内部职责建立可量化标准，协助营销人员整合市场化流程、更高效地制定计划、执行任务和证明其业务价值，从而实现营销成果量化。

完善供应链、库存管理。利用先进数据分析技术的另一个领域是对配送中心内的物理存货配置进行模拟和自动化处理，评估政策和供应链变化的能力帮助公司增强了对客户的响应能力，同时减少了流动资金。运营的复杂是单靠直觉无法应对的，必须进行详细的分析。基于数据应用模式，都市丽人创建了零售监控系统（RBM）。该系统利用追踪收集所有加盟店POS系统数据，为每一家门店设置关键KPI指标。这个关键业绩指标涉及店效、周转率和库存结构性是否合理，货品缺码率，畅销款缺货率以及门店排班里面人员绩效的达标率等。在平台上针对关键指标设置预警模型，通过数据采集，可以自动生成结果。每家门店可以登录平台，一目了然整个供应流程和库存状况，适时做出相应调整。

数据整合赋予了供应链多种“灵活”值，其中制定计划应对变化尤其重要。零售行业经常会出现这样的情况：生成订单后找不到库存。关于货品的一些信息由于没有采用数据整合，企业无法得知究竟是在途还是在供应商手中，是还没发货还是刚刚成品状态，以及具体数量等。都市丽人整合战略流程后，得以对海量信息及相关数据进行很好的管理。该公司订单寻源管理就是提升库存管理的最佳实践。基于数据的可见和完整，公司可以准确地告知加盟商，这批货的具体位置、到达时间以及库存数量等方面的信息。加盟商可以依据这些具体且准确信息，实时做出销售方面调整，实现营销效果最大化。设定这个流程管理后，公司可以将供应链进行拆分和切割，把每一个计划切割成一小

段，增强其管理弹性。如此公司得以轻松对原材料、半成品和成品的掌控和有效运作，并及时叫停无效操作，在缩短库存生命周期的同时极大降低公司运营成本。

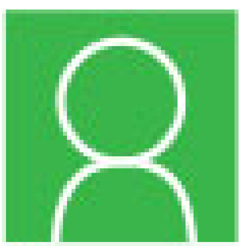
创建、增强和完善“流失”模型。流失模型指出了那些最有可能注销账户的顾客，从而可以及早采取措施以防止这些客户流失。对于零售行业来说，流失是一个非常严重的问题。管理客户流失一直是，而且以后仍将是理解客户使用情况和收益的关键。利用大数据来应对客户流失是最简单也是最合逻辑的方法。都市丽人通过会员消费领域的数据分析，甄别出哪些客户可能流失，了解是什么情况和什么问题导致客户不再消费该公司产品。通过对客户消费数据记录进行分析，梳理出关键事件，确定客户流失前的行为模式，制定出提升客户体验战略，将客户流失率降为最低。

营销人员在充分理解客户的购买活动和所有接触点时，能构建有意义的互动方式来交流信息、交流产品、发送消息以及提升增值服务。都市丽人在通过数据驱动完善零售运营的基础上，推出了多品牌发展战略，在该公司的零售平台上创建起多品牌的运营模式。收购一线内衣品牌欧迪芬，创建适合年轻人的新品牌Free day，同时开拓男士内衣市场，这一系列举措都是基于对消费者行为模式的深度洞察，培养与消费者间信任关系，为未来收益铺路。

数据零售未来

在每个行业，以及全球每个地区，企业高层领导都在寻求充分发挥企业内现有的海量信息价值的方式。企业利用新技术收集的数据达到了前所未有的量级，然而，只有对数据拥有更明确、更及时的洞察力，才能从现有的数据中获得价值并在市场上赢得竞争优势。

大数据可以更全面地了解客户偏好和需求，通过这种深入了解，所有类型的企业均可以找到新的方式与现有客户和潜在客户交互。这一原则尤其适用于零售业。大数据分析带来的价值体现在获取、处理和理解与客户相关数据，共享这些洞察力，并且将其转化为企业以前不可能开展的营销模式。更好地处理和使用客户数据，而不是面对大量数据无所适从。基于大数据分析结果的数据驱动型营销正是值得关注、投资和实验的领域，它可能正是传统零售行业正在寻求的转折点。



时青靖是《哈佛商业评论》中文版编辑。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年6月刊。

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

品牌经理 Branding Managers

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng 王文睿 Wang Wenrui

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品 PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：躲开陷阱——O2O电商突围宝典（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00006685-20151202

最后修订：2015年12月3日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《电商复盘》

Harvard Business Review
哈佛商业评论

实战复盘第二季

贝索斯头脑中的数字
向电商注入“人格”基因
如何在俄罗斯做电商
张近东：转型互联网零售
王俊洲：专注供应链红利

电商复盘



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00TF90TFI

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

百佳CEO

2015年百佳CEO榜单
独家专访腾讯马化腾
专访诺和诺德CEO拉尔斯·索伦森
贝索斯头脑中的数字
百佳CEO榜单中的奇闻趣事

揭秘2015 全球百佳CEO



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

百佳CEO

2015年百佳CEO榜单
独家专访腾讯马化腾
专访诺和诺德CEO拉尔斯•索伦森
贝索斯头脑中的数字
百佳CEO榜单中的奇闻趣事

揭秘2015 全球百佳CEO



《哈佛商业评论》出品

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

序：揭秘2015全球百佳CEO

2015年百佳CEO榜单

独家专访中国内地最佳CEO马化腾

专访2015百佳CEO排名第一诺和诺德CEO拉尔斯·索伦森

专访2014百佳CEO排名第一亚马逊CEO

百佳CEO榜单中的奇闻趣事

版权页

推荐阅读

公司治理理论新发展——大象有形

如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》中文版

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

揭秘2015全球百佳CEO

——内地惟一上榜马化腾首次披露腾讯成功秘诀

文 | 李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

《哈佛商业评论》在2015年11月刊上推出了“全球百佳CEO榜单”榜单，这个榜单以扎实的数据揭秘了全球管理业绩最佳的CEO是哪些人。本次，腾讯的马化腾成为中国内地惟一上榜者，一向非常低调的马化腾首次接受了《哈佛商业评论》中文版的专访，他既阐述了腾讯成功的秘诀，又对未来战略做了解读。

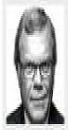
全球CEO业绩排行榜是《哈佛商业评论》推出的为数不多的榜单，这个榜单基于一套复杂、严谨和客观的评价体系，建立在扎实且长期累积的数据之上。榜单具有三个特点：评估每位CEO的长期表现，评估期为任期的第一天到最后一天；全球化程度更高；更客观。更客观指的是榜单只用数据说话，特别是在股东回报的表现上。其他指标如销售收入、利润和创新能力也很重要，但它们很难进行跨行业的比较。

算上本次，《哈佛商业评论》已经第4次推出“全球百佳CEO榜单”榜单。与此前3次相比，2015年的榜单有两大变化：一是排名除了以财务数据为主要指标之外，还加入公司在环境、社会和治理（ESG）方面的考量；二是将1995年以前上任的CEO纳入评选。这两大变化给榜单带来不小影响，读者朋友可以细读本期专题文章。榜单加入ESG衡量

标准，是为了全面评估一家公司的文化和价值取向。尽管我们在不断探索评估CEO价值的最佳方法，或许以后还有新的调整，但我们评选最佳CEO榜单的目标一直没有变化：评价CEO的长期表现，衡量公司的恒久成功。

在2015年《哈佛商业评论》全球百佳CEO榜单中，排名第1的是丹麦制药企业诺和诺德公司CEO拉尔斯·索伦森。当《哈佛商业评论》英文版同事请他说出高居榜首的理由时，他首先提到：运气！引人注目的是，今年仅有一位中国内地企业家入榜：腾讯公司创始人、董事长兼CEO马化腾，他在整体榜单中排名第45，但公司财务表现排名第2，仅次于如日中天的亚马逊的贝索斯。马化腾同样是一位低调谦逊的CEO，在首次接受《哈佛商业评论》中文版独家采访中，他表示：腾讯成功最关键因素归于集体的战略智慧、执行力以及自发的危机感。

榜单

排名	照片	姓名	公司	行业	总部所在地	上任时间	创始人	内部晋升	董事长	MBA	财务排名	ESG排名
1		拉尔斯·索伦森 Lars Rebien Sørensen	诺和诺德 Novo Nordisk	医疗	丹麦	2000		✓	✓		6	15
2		约翰·钱伯斯 John Chambers*	思科 Cisco Systems	信息技术	美国	1995		✓		✓	7	69
3		帕勃罗·伊斯拉 Pablo Isla	Inditex	零售	西班牙	2005					20	49
4		埃尔玛·德根哈特 Elmar Degenhart	大陆集团 Continental	汽车	德国	2009			✓		27	120
5		马丁·索雷尔 Martin Sorrell	WPP	服务	英国	1986			✓	✓	15	187
6		斯蒂芬·卢克佐 Stephen Luczo	希捷 Seagate Technology	信息技术	美国	2009		✓		✓	41	99
7		约恩·巴克萨斯 Jon Fredrik Baksaas	Telenor	电信	挪威	2002		✓	✓		34	147
8		乔治·斯坎格斯 George Scangos	Biogen	医疗	美国	2010			✓		36	143
9		迈克尔·沃尔夫 Michael Wolf	瑞典银行 Swedbank	金融服务	瑞典	2009			✓		26	195
10		御手洗富士夫 Fujio Mitarai	佳能 Canon	信息技术	日本	1995		✓			45	140
11		莱斯利·卫克斯奈 Leslie Wexner	L Brands	零售	美国	1963	✓	✓			14	275
12		霍华德·舒尔茨 Howard Schultz	星巴克 Starbucks	消费品	美国	2008		✓			37	207
13		弗洛伦蒂诺·佩雷斯·罗德里格斯 Florentino Pérez Rodríguez	ACS	工业	西班牙	1993		✓			21	280
14		雅克·阿申布瓦 Jacques Aschenbroich	法雷奥 Valeo	汽车	法国	2009			✓		78	62
15		贝诺·波蒂耶 Benoît Potier	Air Liquide	原材料	法国	1997		✓			64	123
16		卡洛斯·布里托 Carlos Brito	百威英博 Anheuser-Busch InBev	消费品	比利时	2005		✓	✓	✓	38	228
17		拉尔斯·拉斯穆森 Lars Rasmussen	Coloplast	医疗	丹麦	2008		✓	✓	✓	81	57
18		罗思德 Kasper Rorsted	汉高 Henkel	消费品	德国	2008		✓	✓		101	18
19		柯仁杰 Alexander Cutler	伊顿公司 Eaton	工业	美国	2000		✓	✓	✓	52	226
20		马丁·文德恩 Martin Winterkorn*	大众 Volkswagen	汽车	德国	2007		✓	✓		99	46
21		马克·帕克 Mark Parker	耐克 Nike	消费品	美国	2006		✓	✓		46	265
22		马丁·吉尔伯特 Martin Gilbert	阿伯丁资产管理 Aberdeen Asset Management	金融服务	英国	1983	✓	✓	✓		79	146
23		约翰·蒂伊斯 Johan Thijs	比利时联合银行 KBS	金融服务	比利时	2012		✓	✓		84	134
24		罗伯托·塞图巴尔 Roberto Egydio Setubal	伊塔乌联合银行 Itaú Unibanco	金融服务	巴西	1994		✓	✓		4	460
25		劳伦斯·芬克 Laurence Douglas Fink	贝莱德 BlackRock	金融服务	美国	1988	✓	✓		✓	5	483
26		马丁·布伊格 Martin Bouygues	布伊格 Bouygues	工业	法国	1989		✓			62	255
27		塞尔焦·马尔乔内 Sergio Marchionne	菲亚特 Fiat Chrysler	汽车	意大利	2004		✓	✓	✓	104	88
28		西蒙·沃尔夫森 Simon Wolfson	Next	零售	英国	2001		✓	✓		50	308
29		黄仁勋 Jen-Hsun Huang	英伟达 Nvidia	信息技术	美国	1993	✓	✓	✓		76	216
30		诺伯特·雷瑟夫 Norbert Reithofer	宝马 BMW	汽车	德国	2006		✓	✓		123	30

*约翰·钱伯斯于2015年7月卸任。 *因为大众"排放门"事件，马丁·文德恩于2015年9月辞职。

双击可看大图

谁的财务表现最出色？

今年我们首次将1995年以前上任的CEO纳入排名，此前由于行业调整后公司回报率只有1995年之后的数据，我们的排行榜中没有包括这部分CEO。今年我们对他们自1995年1月1日起的表现加以评估。这些长期在任的CEO中，有许多人在上任初期曾经取得引人瞩目的成绩。考虑到这一点，我们的计算方法也许有失缜密，未能完全体现他们的成就，但我们相信，这样做要比将他们排除在外更为公平。

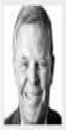
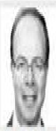
为了使读者了解这种计算方法对这部分 CEO 成就的不利之处，以及所有 CEO 的原始排名，我们计算了每位 CEO 自上任之日至 2015 年 4 月 30 日期间未经调整的股东总回报（TSR），包括股息再投资。不出所料，前 10 名中有 7 位是 1995 年以前上任的 CEO（见下表）。这是合乎常理的：要想担任 CEO 长达 20 余年，自然要有一流的卓越表现。

TSR排名	CEO及公司	总排名	上任时间	上任以来TSR（%）
1	莱斯利·卫克斯奈 L BRANDS	11	1963	549,253
2	沃伦·巴菲特 伯克希尔·哈撒韦	101	1970	318,407
3	罗德尼·萨克斯 怪物饮料公司	131	1990	89,645
4	马丁·索雷尔 WPP	5	1986	65,565
5	郭台铭 鸿海精密工业	33	1974	25,914
6	杰夫·贝索斯 亚马逊	87	1996	21,438
7	甄嘉民 嘉民集团	113	1995	21,204
8	尼尔·帕特森 CERNER	79	1980	20,213
9	马化腾 腾讯	45	1998	20,166
10	盖伦·韦斯顿 GEORGE WESTON	89	1978	19,296

照片	排名	姓名	公司	行业	总部所在地	上任时间	创始人	内部晋升	董事长	MBA	财务排名	ESG排名
	31	龙尼·莱腾 Ronnie Leten	阿特拉斯·科普柯 Atlas Copco	工业	瑞典	2009		✓	✓		126	19
	32	迈克尔·沃德 Michael Ward	CSX	交通运输	美国	2003		✓		✓	40	366
	33	郭台铭 Tai-Ming "Terry" Gou	鸿海精密工业 Hon Hai Precision Industry	信息技术	中国台湾	1974	✓	✓			8	499
	34	埃里克·怀斯曼 Eric Wiseman	VF	消费品	美国	2008		✓		✓	69	268
	35	柳井正 Tadashi Yanai	迅销公司 Fast Retailing	零售	日本	1984		✓			9	509
	36	小詹姆斯·泰克利 James Taiclet Jr.	American Tower	金融服务	美国	2003		✓			28	435
	37	道格拉斯·贝尔蒂奥姆 Douglas Berthiaume *	沃特世 Waters	医疗	美国	1994		✓			64	313
	38	布雷克·诺德斯特龙 Blake Nordstrom	Nordstrom	零售	美国	2000		✓	✓		61	328
	39	马千里 Maurice Lévy	阳狮 Publicis	服务	法国	1987		✓			36	433
	40	卡洛斯·古森 Carlos Ghosn	雷诺 Renault	汽车	法国	2009		✓			119	104
	41	赫伯特·海纳 Herbert Hainer	阿迪达斯 Adidas	消费品	德国	2001		✓	✓		127	86
	42	约翰·马丁 John Martin	Gilead Sciences	医疗	美国	1996		✓		✓	3	600
	43	约翰·麦基 John Mackey	全食 Whole Foods	零售	美国	1980	✓	✓	✓		44	447
	44	伯纳德·阿尔诺 Bernard Arnault **	迪奥 Christian Dior	消费品	法国	1985					12	576
	45	马化腾 Huateng "Pony" Ma	腾讯 Tencent	信息技术	中国深圳	1998	✓	✓	✓		2	630
	46	马克·贝尼奥夫 Marc Benioff	Salesforce.com	信息技术	美国	2001	✓	✓			13	593
	47	黛博拉·卡法罗 Debra Cafaro	Ventas	金融服务	美国	1999					31	522
	48	拉尔斯·伦斯特罗姆 Lars RenstrÖm	阿法拉伐 Alfa Laval	工业	瑞典	2004			✓		140	87
	49	马克·布里斯托 Mark Bristow	Randgold Resources	原材料	英国	1995	✓	✓	✓		146	67
	50	雷纳托·瓦莱 Renato Alves Vale	CCR	交通运输	巴西	1999		✓	✓		65	407
	51	伊尼格·米拉斯 Íñigo Meirás	Ferrovial	工业	西班牙	2009		✓	✓	✓	158	35
	52	约翰·莫林 Johan Molin	亚萨合莱 Assa Abloy	工业	瑞典	2005			✓		96	292

榜上100位CEO来自23个国家和地区，其所领导的公司分布在19个国家和地区。

双击可看大图

排名	照片	姓名	公司	行业	总部所在地	上任时间	创始人	内部晋升	董事长	MBA	财务排名	ESG排名
53		法布里奇奥·弗雷达 Fabrizio Freda	雅诗兰黛 Estée Lauder	消费品	美国	2009		✓	✓		80	360
54		克里斯多弗·康纳 Christopher Connor	Sherwin-Williams	原材料	美国	1999		✓			19	610
55		安巩 Jean-Paul Agon	欧莱雅 L'Oréal	消费品	法国	2006		✓			165	29
56		特里·隆德格伦 Terry Lundgren	Macy's	零售	美国	2003		✓			74	402
57		兰贝托·安德烈奥蒂 Lamberto Andreotti *	百时美施贵宝 Bristol-Myers Squibb	医疗	美国	2010		✓	✓		133	168
58		奥利维耶·皮乌 Olivier Piou	金雅拓 Gemalto	信息技术	荷兰	2004		✓	✓		156	79
59		吉勒·施耐普 Gilles Schnepp	罗格朗 Legrand	工业	法国	2004		✓			166	45
60		罗伯特·伊格尔 Robert Iger	迪士尼 Walt Disney	服务	美国	2005		✓			41	563
61		苏大为 David Thodey *	澳大利亚电信 Telstra	电信	澳大利亚	2009		✓	✓		116	263
62		保罗·罗卡 Paolo Rocca	Tenaris	能源	阿根廷	2002		✓			56	504
63		约翰·哈默格伦 John Hammergren	McKesson	医疗	美国	1999		✓		✓	41	574
64		乔治·帕斯 George Paz	Express Scripts	医疗	美国	2005		✓			25	642
65		理查德·库森斯 Richard Cousins	Compass	消费品	英国	2006			✓		60	507
66		休·格兰特 Hugh Grant	孟山都 Monsanto	原材料	美国	2003		✓		✓	14	693
67		米歇尔·朗代尔 Michel Landel	索迪斯 Sodexo	消费品	法国	2005		✓	✓		169	73
68		谭天忠 Tidjane Thiam**	保诚 Prudential	金融服务	英国	2009		✓	✓	✓	100	352
69		丹尼尔·阿莫斯 Daniel Amos	Aflac	金融服务	美国	1990		✓			22	668
70		理查德·费尔班克 Richard Fairbank	Capital One	金融服务	美国	1994	✓	✓		✓	17	692
71		热夫·古吕特 Jef Colruyt	Colruyt	零售	比利时	1994		✓	✓		97	384
72		彼得·博滕 Peter Botten	Oil Search	能源	澳大利亚	1994		✓	✓		154	159
73		格伦·沙曼迪 Glenn Chamandy	Gildan Activewear	消费品	加拿大	2004	✓	✓	✓		155	158
74		弗莱明·恩斯科夫 Flemming Ornskov	Shire	医疗	英国	2013			✓	✓	114	330
75		弗雷德里克·史密斯 Frederick Smith	FedEx	交通运输	美国	1971	✓	✓			35	662
76		阿贾伊帕尔·班加 Ajaypal Banga	MasterCard	信息技术	美国	2010		✓	✓	✓	54	589
77		陈永坚 Wing Kin "Alfred" Chan	港华燃气 Hong Kong and China Gas	公用事业	中国香港	1997		✓	✓		108	374
78		孙正义 Masayoshi Son	软银 SoftBank	电信	日本	1981	✓	✓			14	762

15% 的CEO领导着位于本国之外的公司。

86% 的CEO为公司内部晋升。

* 兰贝托·安德烈奥蒂于2015年5月卸任。 * 苏大为于2015年5月卸任。

双击可看大图



排名	姓名	公司	行业	总部所在地	上任时间	创始人	内部晋升	董事长	MBA	财务排名	ESG排名
79	尼尔·帕特森 Neal Patterson	Cerner	医疗	美国	1980	✓	✓		✓	32	691
80	永守重信 Shigenobu Nagamori	Nidec	工业	日本	1973	✓	✓			26	718
81	卡萝尔·梅洛维茨 Carol Meyrowitz	TJX	零售	美国	2007		✓	✓		59	588
82	韦斯·布什 Wes Bush	Northrop Grumman	工业	美国	2010		✓			145	244
83 *并列	安德列·德马莱 André Desmarais	Power Corporation of Canada	金融服务	加拿大	1996		✓			93	445
83 *并列	小保罗·德马莱 Paul Desmarais Jr.	Power Corporation of Canada	金融服务	加拿大	1996		✓		✓	93	445
85	伦纳德·施莱费尔 Leonard Schleifer	Regeneron Pharmaceuticals	医疗	美国	1988	✓	✓	✓		8	794
86	蔡澈 Dieter Zetsche	戴姆勒 Daimler	汽车	德国	2006		✓	✓		181	105
87	杰夫·贝索斯 Jeffrey Bezos	亚马逊 Amazon	零售	美国	1996	✓	✓			1	828
88	迈克尔·多布森 Michael Dobson	施罗德 Schroders	金融服务	英国	2001		✓	✓		103	423
89	盖伦·韦斯顿 W. Galen Weston	George Weston	零售	加拿大	1978		✓	✓	✓	102	430
90	薄立民 Mark Bertolini	安泰 Aetna	医疗	美国	2010		✓		✓	110	401
91	拉里·梅洛 Larry Merlo	CVS Health	零售	美国	2011		✓	✓		80	533
92	史蒂夫·埃尔斯 Steve Ells	Chipotle Mexican Grill	消费品	美国	1993	✓	✓			51	652
93	托马斯·埃贝林 Thomas Ebeling	ProSiebenSat.1	服务	德国	2009			✓		48	665
94	乌尔夫·施耐德 Ulf Schneider	费森尤斯 Fresenius	医疗	德国	2003		✓	✓	✓	24	764
95	查尔斯·邦奇 Charles Bunch *	PPG Industries	原材料	美国	2005		✓		✓	131	340
96	菲利普·帕斯卡 Philip Pascall	First Quantum	原材料	加拿大	1996	✓	✓		✓	86	534
97	理查德·安德森 Richard Anderson	达美航空 Delta Air Lines	交通运输	美国	2007			✓		120	398
98	小道格拉斯·贝克 Douglas Baker Jr.	艺康 Ecolab	原材料	美国	2004		✓			132	350
99	沃尔夫冈·埃德 Wolfgang Eder	奥钢联 Voestalpine	原材料	奥地利	2004		✓	✓		144	306
100	维托里奥·科劳 Vittorio Colao	Vodafone	电信	英国	2008		✓	✓	✓	208	51

榜上CEO平均上任年龄为45岁，平均在任16年。

* 查尔斯·邦奇于2015年9月卸任。

巴菲特为何没入榜?

沃伦·巴菲特在伯克希尔·哈撒韦公司任CEO长达45年，一向以创造高额股东回报而为人称道。为何他没能出现在这次的排行榜中？事实上，他与前100名榜单失之交臂，位列第101。如果仅按照股东回报排行，巴菲特的排名非常靠前，但我们这次使用的排名方法中有两个因素致使他排名下降。

其一是我们为在任20年以上的CEO计算财务表现的方法。我们的3个财务指标之一是行业调整后回报，用以避免对恰巧身在热门行业的CEO做出过度评价。行业调整后回报只有1995年后的数据，对于之前上任的CEO，我们也只能从1995年1月1日开始计算其财务回报。（前几年的排行榜未将1995年以前上任的CEO纳入评选范围。）因此，从1995年开始计算Berkshire的回报，就忽略了他前25年创造的价值，而即便如此，他的总体财务表现仍在我们评估的907位CEO中位列第23。

排名	姓名	公司	行业	总部所在地	上任时间	创始人	内部晋升	董事长	MBA	财务排名	ESG排名
101	沃伦·巴菲特 Warren Buffett	伯克希尔·哈撒韦 Berkshire Hathaway	金融服务	美国	1970		✓			23	798

其二是伯克希尔的ESG表现。就这个指标而言，巴菲特在我们评估的907位CEO中位列第798。计算ESG分数的研究公司Sustainalytics称，巴菲特此项排名偏低，部分原因是Berkshire的治理及社会政策公开度很低。另一个问题是Berkshire在投资选择中结合ESG考虑的方式。Sustainalytics发现，与同类控股公司相比，Berkshire在投资对象中较少提倡可持续性发展。所以，虽然ESG表现在CEO总排名中的比重仅为20%，但巴菲特ESG排名太低，足以让他掉出前100名。

双击可看大图


马化腾
腾讯董事会主席兼首席执行官

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

独家专访中国内地最佳CEO马化腾

“资源只是加法，产品力才是王道”

李全伟丨文　李剑丨编辑

综合排名全球第45位，财务表现排名第2位——在本次全球最佳CEO的排行榜中，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾成为中国内地惟一上榜的企业家。为什么马化腾成为中国内地最佳CEO？一向在媒体面前非常低调的马化腾，今年首次接受了《哈佛商业评论》中文版的独家专访，他将企业成功最关键因素归于集体的战略智慧、执行力以及自发的危机感。

我们先看一看腾讯的历史业绩，因为数字最具说服力。腾讯于2004年6月在香港上市，2004年全年业绩：总收入11.44亿元（人民币，下同），年度盈利4.41亿元。到了2014年，腾讯总收入为789.32亿元；年度盈利为238.88亿元。从2004年到2014年这11年间，腾讯两个主要经营指标每年平均增长都是两位数，有些年份增长甚至超过50%，中间几乎不受经济大环境调整的影响（见图表《腾讯2004-2014年业绩》）。与制造类企业特别是IT硬件生产厂家相比，腾讯的盈利能力惊人。

考察任何企业都需要放在历史的大背景下，只有紧跟时代潮流的企业才能成功。战略大师迈克尔·波特在最新力作《物联网时代企业竞争战略》里，认为过去50年间信息技术共引发了三次浪潮。第一次是20世纪70年代的计算机应用浪潮，第二次是20世纪90年代兴起的互联网浪潮。腾讯伴随着第二次浪潮的兴起而成长。

互联网大潮成就了一大波企业，共同的得道法则是：拥有海量用户并解决用户需求。腾讯的主打产品是QQ，解决了人们即时通信问题。这也让QQ在较短时间内拥有成亿级的用户。直到2015年第二季度，QQ的月活跃账户数仍然达到8.43亿，最高同时在线账户数达到2.33亿。

与许多互联网企业一样，腾讯成立之初并没有找到盈利之路，但只要赢得用户的喜爱，就总能找到商业模式。在QQ庞大用户基础上，腾讯发展出了丰富的增值服务。正是靠这些增值服务，使腾讯的盈利大幅增长。

在互联网从PC端向移动端迁移的浪潮中，腾讯再次抓住机会，4年多前研发出微信，并很快成为移动社交领域的王者。它目前已有超过6亿的月活跃账户数。

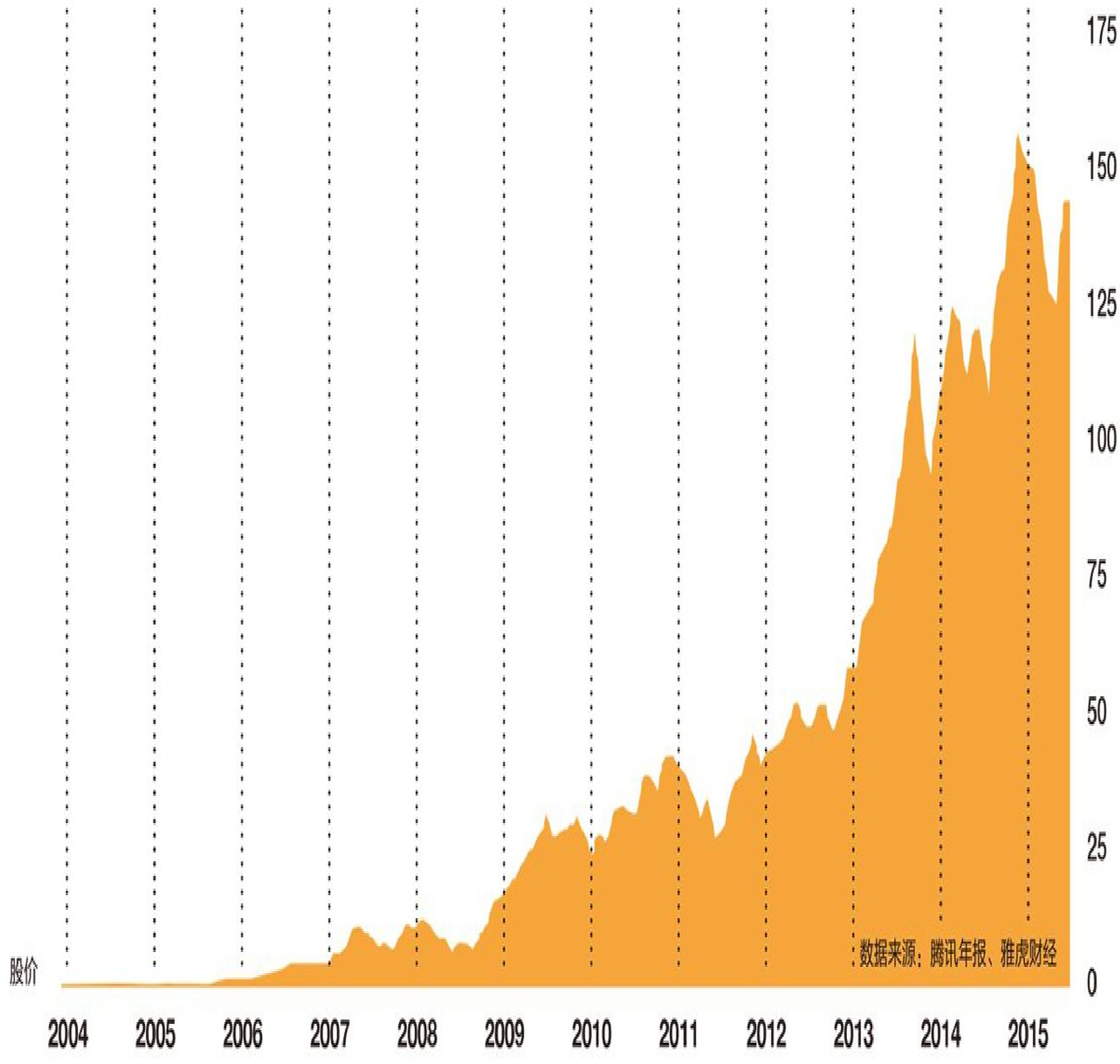
迈克尔·波特把现今以物联网、大数据和云技术等引发的信息技术大潮称为第三次浪潮，此时信息技术已经成为产品本身不可分割的一部分。通过互联网，不仅是人与人相连，而且是人与机器、机器与机器相连。有人预言这次浪潮规模超过前两次，并将“改变一切”。第三次浪潮的最大特点就是连接，而从2014年开始，腾讯把连接器和内容产业作为战略重点。

腾讯认为，当下是连接一切的时代，连接的工具就是移动互联网。微信本身就是连接工具，它不仅带来极强的用户关系，还在完善支付、社交关系、O2O互动和信息分发等能力。腾讯已经与京东进行战略交易，重新定位公司的电子商务业务，并透过向其他行业领袖（包括58同城、大众点评网、滴滴打车及口袋购物）进行战略投资及合作，丰富公司的O2O生态系统。

在内容产业方面，腾讯认为在新互联网时代，用户一定会消费内容。腾讯在文学、音乐和视频服务等内容业务上做了不同战略布局，最终腾讯将建立连接人与人、人与服务、人与智能硬件的生态圈。

腾讯2004-2014年业绩（单位：亿元）

总收入	11.44	14.26	28	38.21	71.55	124.4	196.46	284.96	438.94	604.37	789.32
毛利	7.25	9.56	19.83	27.03	49.84	85.5	133.26	185.68	256.86	326.59	480.59
年度盈利	4.41	4.85	10.63	15.68	28.16	52.22	81.15	102.25	127.85	155.63	238.88



双击可看大图

成功三要素

HBR中文版： 作为全球最佳CEO排行榜中惟一的内地企业家，有那些关键因素促成了你当下的成功?

马化腾： 我很荣幸能获此殊荣。腾讯一直通过创新满足用户需求，而获得收入和利润，进而为股东带来回报，都是服务好用户的自然结果。这应归功于集体的战略智慧、执行力以及自发的危机感。一个人无法预知和操控时代，要懂得分工协作，依靠集体智慧，设定各自的分工和管理权限，群策群力，果断执行。移动互联网为腾讯的未来带来更多可能性。从PC转到无线，整个商业世界的变现模式还没有完全成立，但现在已日渐清晰。要保持足够的敏锐度，务必专注把产品做精，同时保证好产品拥有快速迭代的能力。

IT行业的变化异常残酷，千亿级（人民币）公司没落是很常见的事情，甚至到了千亿，没落的概率可能更高。包袱越重没落越快。人要清醒，外面掌声最响的时候，往往是最危险的。转型要快，要坚决，要反对和避免恶性竞争。

HBR中文版： 在最新一项针对全球500强企业CEO的调查中，被调查的CEO认为未来对企业最大的挑战是：技术大变革对企业造成的影响。对腾讯而言，你们面临的最大挑战是什么?

马化腾： 美国互联网理论家凯文·凯利（Kevin Kelly）创造了“技术元素”一词，认为技术是“世间至强之力”。我是工程师出身，特别专注于

技术，腾讯也是技术驱动的企业。比如在人脸识别领域，腾讯技术团队今年就在国际权威的人脸识别数据库LFW上名列前茅。

要时刻保持警醒，并在全球范围内追踪最前沿的技术，因为每时每刻都有新技术出现。但技术并非终极追求。从第一个产品QQ，到现在腾讯平台上大量的产品，用户需求和用户体验一直是腾讯的重中之重，但用户需求和喜好瞬息万变，95后、00后人群的需求是什么？我们每天都在研究。如果不能主动进入时代洪流，公司就会很被动。如何及时、准确地把握用户需求并融入技术创新，是我们的工作，也是腾讯目前最重要的挑战。

HBR中文版： 有观点认为，技术将解放每个人的能动性，而个人能动性的焕发造就了新权力，后者以分享、资助、共创和共有为特征，将颠覆整个商业世界。你同意这种判断吗？一些典型的新兴互联网企业，比如Uber、领英、Lyft和Etsy等纷纷涌现，且影响力越来越大，你对此的思考是什么？

马化腾： 互联网是一个瞬息万变的行业，短短几年间，互联网迅速由PC端转向移动端，我们也提早做了准备，配合用户的使用习惯实现转移。

在移动互联网的影响下，传统行业和互联网的关系发生了深刻变化，开始有序地融合在一起，结合愈发紧密。

互联网开始与各个传统行业连接起来，比如互联网金融、互联网交通，它还跟医疗、教育、房屋互换、二手交易和家政服务，甚至环保等等连接起来。互联网，特别是移动互联网对原有传统行业起到了很大的升级换代作用。我们想做（互联网的）最底层，同时与传统行业合作，让传统行业在其上搭建自己的行业应用，这里面的空间是无穷的，也是我们做不了的。每一行都很深，需要各行各业都动起来、都

用起来，才能发挥移动互联网的最大威力。在这个基础之上，互联网将更大范围连接用户更深层的智能化、社交化需求，在PC端、移动端和多终端，腾讯都能成为一个互联网连接器，一端连接合作伙伴，一端连接海量用户，共同打造一个健康活跃的互联网生态。

腾讯最擅长的是做连接

HBR中文版：你曾提到腾讯只做两件事情：连接器和内容产业，现在是否有所调整？作为"连接器"的腾讯，短、中和长期的增长动力在哪里？

马化腾：这是我们当下的战略，也是未来一段时间坚持的方向，最终目的是服务用户，提升用户体验。

第一件事是"连接器"。当下是连接一切的时代，连接的工具就是移动互联网。

以微信为例，连接一切包括连接人、连接商业/服务、连接穿戴设备及家电几个层面。微信诞生之初是一个通信和社交工具，也就是连接人与人，这是连接一切的基础。后来微信通过公众账号、微信支付、摇一摇和扫一扫等开放能力，连接了线上和线下，也造就了基于微信平台的全新商业生态的繁荣。接下来，微信智能硬件也会被纳入到生态中来。

中国目前有6.5亿网民，其中5.6亿通过手机上网，移动渗透率超过80%，远超美国。用户需求将驱动商业模式创新。在这个角度上，中国移动互联网的连接能力具有全球探索意义。2014年中国信息经济学会的研究数据显示，微信带动了952亿元的信息消费，并且创造了1007万人的就业，这就是连接的力量。

我认为连接是一种能力，而不是一种姿态。未来，我们会在底层加大支付、社交关系、O2O互动和信息分发等基础能力的研发，并将其开放出来。我们不会介入到很多商业的逻辑中去，只专心做好连接器。

第二件事是内容产业。在新时代，运算力、带宽和存储能力都在突飞猛进，我们用这些做什么？一定是消费内容。内容产业的核心是IP(知识产权)。凭借对市场的洞察，以及庞大用户群所带来的网络效应，腾讯成为多个知名海外内容提供商的首选合作伙伴。HBO、华纳音乐、索尼音乐、YG娱乐、NBA、迪士尼和21世纪福克斯等均在名单之列。目前游戏是腾讯最大的收入来源，游戏之外我们也延伸至其他内容，比如动漫、文学和电影等，通过这些内容平台，构建打通多种文创业务领域的互动娱乐新生态。

至于短、中和长期的发展，腾讯短中期是深化和内容产业的合作，包括电影和游戏等；中长期则将内容和服务也通过腾讯的平台连接起来，并透过移动支付形成闭环。长远来说，则是连接人与人、人与服务和人与智能硬件的生态圈。

HBR中文版： 未来，微信和QQ这两大平台会有什么新变化？

马化腾： 腾讯是做社交网络发展起来的。QQ是首个产品，这个产品诞生之初，我们也不清楚商业模式是什么，但现在QQ已成为腾讯的社交基础之一，其上也发展出丰富的增值服务。

微信诞生于4年多以前，当时我们意识到移动化的大潮，决定打造纯移动的社交工具。为了引入竞争压力，腾讯内部有3个团队在研发类似产品，最后微信脱颖而出。它目前也有超过6亿的月活跃账户数。

移动互联网是真正的互联网，用户将不再有“在线”和“离线”之别，能随时在线。获益于此，腾讯得以连接人、连接服务和连接设备。我们最

擅长的事情是做连接，QQ和微信是最重要的两个连接器，虽然定位不同，但承载的连接战略将一如既往。

QQ风格活泼，个性化和娱乐功能丰富，目标受众是年轻用户，而微信主要面向白领用户。基于不同的定位，两者连接的商户、服务略有差异，但对腾讯而言，它们共同覆盖了不同年龄、地域和喜好的用户，并将他们与服务最大限度地连接起来。

这将带来裂变效应。梅特卡夫定律认为，当Windows用户以算数级数增长时，它的价值会以指数级增加。这句话放到网络时代，那就是"网络价值的总和会随着网络用户数以平方的速度增长"。社交网络的奥秘在于N平方，当你拥有N个客户时，就会有N的平方个关系，每加入一个新的客户，就增加了2N+1个关系。而且N的平方还低估了网络成长的总价值，因为还存在三方、四方以及多方的连接机会。通俗点讲，这也就是QQ和微信中的"群"——社交网络在突破临界点时，两者叠加会产生几何级效应。

在工业经济时代，成功往往会自我设限，遵循的是回报递减原理；而在网络经济中，成功是自我增强的，它遵循的是回报递增原理。

HBR中文版： 腾讯"互联网+"生态圈战略目前实施情况如何？

马化腾： 连接是一切可能性的基础。未来，"互联网+"生态将构建在万物互联的基础之上。它不是非此即彼的断裂式变革，而是润物细无声的渐进式变迁。从这个角度而言，我愿意把它理解为工业发展与进化中的"第四种力量"。之前，机器代替手工、电力的广泛应用以及各类科学技术的兴起，这三种力量促进了社会组织与生产当中各个节点的形成，而"互联网+"将实现上述节点的连接，一个个孤悬的岛屿将编织成彼此互通的立体网络。例如腾讯借助社交平台优势，可以协助政府

将政务民生由线下转移到线上，提升医疗、医保、校园、生活缴费、老龄服务和公益慈善等领域的服务水平。

为了拥抱这些变化，3年多前，腾讯内部经历了有史以来最大的组织架构调整。我们重新梳理了业务，改变以往全部亲力亲为的业务战略——搜索整合进搜狗，电商整合进京东，团购整合进大众点评，并布局投资了这三家公司。此外，大量做减法和加法。砍掉O2O等诸多小的业务，同时大量投资腾讯生态周边的合作伙伴。如此一来，战略定位更加准确，也更聚焦于我们最擅长的社交平台和内容平台。

除了QQ和微信这样的连接器，腾讯还有腾讯云和云计算等这个时代的“水和电”，以及众创空间等创新全要素孵化平台。从数字上来看，这种战略行之有效。2014年年底，腾讯开放平台已有500万创业者，创业公司总估值超过2000亿元。而3年前，腾讯市值就是2000亿元，我们相当于开放平台再造了一个腾讯。今年腾讯会推“双百计划”，即拿100亿元的流量和其他扶持资源，打造100家市值过亿美元的公司——我们会增强草创中小互联网企业的产业辐射力。

我喜欢用“半条命”来形容现在的腾讯。过去我们有很多不放心和不信任，出于本能全部自己做；但现在我们真的是半条命，另外半条命属于合作伙伴。

管理要妥协宽容、张弛有度

HBR中文版： 你如何形容自己的领导风格和公司的企业文化？在你眼中，企业优秀基因是如何传承的？

马化腾： 我一直比较内向低调，主要精力放在产品创新方面。我的风格是：要务实和专注，永葆激情，求知若渴；要快速思考，坚定执行；要关注战略、速度与细节，亲力亲为。腾讯创始人及过半数员工

都是技术背景，崇尚实干文化，往往以解决问题为第一要务，这也是公司DNA。目前公司高管有15人，在各自领域都有深厚的专业知识及管理经验，并领导各业务的发展战略及团队管理。对于公司的日常运营以至企业传承，腾讯有一套全面的机制，确保公司持续健康发展。

HBR中文版： 你如何打造企业的创新DNA?

马化腾： 创新来源于对用户需求的准确把握和对产品的不断打磨。平时我花大量时间使用我们的产品，从一个产品经理的角度把握产品走向和用户体验，找出不足，迭代完善。我自己一直坚持这么做，身体力行感染和带动他人。

这是一条孤独之路，但用最笨的方法往往才能最快地跑完全程。不积跬步，无以至千里。要像“小白”用户那样思考，并每天高频使用产品，不断发现不足，一天发现一个，解决一个，就会引发口碑效应。要抹掉身份去用户那里潜水，听取不同的声音和反馈。在腾讯，有一个“10/100/1000法则”——产品经理每个月必须做10个用户调查，关注100个用户博客，收集反馈1000个用户体验。这个方法看似很朴素，但行之极难。

HBR中文版： 腾讯一直很重视用户体验，但好的产品体验可以快速复制吗?

马化腾： 产品体验和用户需求因时而变，真正的产品经理应该努力发掘用户深层次且不断变化的需求，不断迭代改进，如此才能实现更好的产品体验。

做好一款产品并不太难，难的是如何让它持续地运营下去，如何移植一款产品的成功基因，从而复制创造一系列的成功产品，这难上加难。最简单的东西恰恰是做起来最难的事情——人性对工具的要求就是清晰、简单、自然和好用。

产品创新和企业管理要妥协宽容，要张弛有度。在腾讯内部，我倡导“灰度法则”的管理，它具体包括7个维度：需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度和进化度。

好产品不需要所谓特别厉害的设计，因为自我感觉特别好的人就会故意搞一些体现自己厉害，但用户完全不需要的东西，这往往是舍本逐末了。在实践中，很多人不知道产品和业务的前期启动过程是非常重要的。我几乎没有见过历史上一直不行、一直不行到最后突然间行的产品。你的转速要超过别人，如果是精品，最后加东西才有可能是正面的，否则转速低之后再加东西永远是拖累——这就是我的反思。

HBR中文版：你的危机感来自何处，是如何自我驱动的？

马化腾：在这个瞬息万变的行业里，必须主动求变，站在行业趋势前沿，洞察用户需求，专注创新研发。要让团队有凝聚力和共识，主动变化往往会好过一成不变、束手无策。不能有任何侥幸心理，或者不去想。

每一个身处互联网行业的人都会有巨大的危机感——这里产品和用户需求变化之快，对研发技术能力的依赖之深，都是史无前例的。这里没有侥幸，没有永远的第一，甚至什么都没做错，只是用户没兴趣了，都会很快被淘汰，这是互联网行业的残酷。但硬币的另一面是令人兴奋的变化。例如互联网与传统行业的融合，在多个行业，包括医疗、交通、家政和餐饮等等，两者的结合都碰撞出创新的火花，这是我们觉得特别能为用户带来价值的地方。

HBR中文版： 作为2015年全球最佳CEO中惟一上榜的内地企业家，你在领导力方面学到了什么？

马化腾： 要选择适合自己的领导方式，而专注、开放的心态是成功的必需特质。

一家公司的成功永远不只是钱或资源够不够的问题，关键的还是团队精神。尤其是将帅相当重要，将帅无能，累死三军。

传统行业会有资金密集型扭转的机会，但移动互联网基本不太可能，这个市场不是拼钱、拼流量，更多是拼团队，拼使命感和危机感。一切取决于你能不能做出精品，是不是Be the Best？

资源只是加法，产品力才是王道。10 个都弱不如1 个很强。否则一堆做不起来的产品，只能减分、分散精力。行动要专注，做不好就要砍掉，关停并转。



李全伟是哈佛商业评论中文版首席编辑。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年11月刊。


拉尔斯·索伦森
诺和诺德CEO

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

专访诺和诺德CEO拉尔斯·索伦森

“咨询顾问会说这种战略没用，但是它能保证我们的声誉”

“Consultants will tell you this strategy won’t work, but it ensures our reputation”

理查德·多布斯（Richard Dobbs）

蒂姆·科勒（Tim Koller）

斯里·拉马斯瓦米（Sree Ramaswamy）| 文

王晨 | 译　刘铮筝 | 校　李全伟 | 编辑

2015年全球百佳CEO榜单排名第1的是诺和诺德公司CEO拉尔斯·索伦森，他在采访中解释了自己为何不相信多元化战略，为何过高的薪酬会损害CEO的领导能力，以及为何企业社会责任就长期而言会有回报。

让高管谈自己公司表现出众的原因，他们通常会说是因为有杰出的战略而且能得到坚决到位的执行。但如果问问诺和诺德CEO拉尔斯·索伦森，是什么将他推上了本次《哈佛商业评论》全球100位最佳CEO排行榜榜首，他却给出了截然不同的回答：运气。总部在哥本哈根的诺和诺德公司成立于20世纪20年代，最初生产胰岛素，后来生产一种新发现的药物。时至今日，对糖尿病治疗方法的需求大幅增长，全球糖尿

病患者数目接近4亿。在制药业内，胰岛素产品市场的增长速度仅次于肿瘤药物，而现在诺和诺德掌控着近一半的胰岛素市场。此外该公司还涉足了生长激素、激素代替疗法以及血友病药物领域。

索伦森与《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛、高级编辑丹尼尔·麦金做了一番内容广泛的谈话，阐述了自己十分温和的领导方式——这种风格放在北美颇为反常，在斯堪的纳维亚则不尽然。以下为采访节录。

HBR： 你们的公司是否过于依赖治疗单一疾病的产品？

索伦森： 有时会有行业外人士来跟我说，“你们收入的80%都依赖于糖尿病治疗，应该开展多元业务。”但我始终觉得，你应该做自己了解的、擅长的事情。过去我们尝试过不少多元化战略，全都失败了，原因是科研和商业上固有的不确定性，以及我们自身的不成熟。所以我们的发展一直是完全顺其自然的。

HBR： 那么向糖尿病相关的领域发展怎么样？

索伦森： 33年前我进入诺和诺德，曾经犯过一些非常愚蠢的错误，其中最糟糕的一个就是尝试涉足血糖监测领域。大家都说，“这么做很合理。你们公司做糖尿病治疗产品，就应该向血糖监测发展一下，向顾客提供更多产品。”但做血糖监测需要的技术不一样，监管结构不一样，销售和分销都不一样。照那样做下去，我们不会获得成功。类似的例子我还能说出很多。所以在过去20年里，我们始终专注于自己真正擅长的领域。

HBR： 假如将来糖尿病得以完全治愈，你们的公司会怎样?

索伦森： 2000年我成为CEO时，曾预测我们会在15年后治愈糖尿病。如今我们还需要下一个15年。治愈糖尿病是远大的目标。我对公司员工说："假如我们最终能够治愈糖尿病，公司业务大半没落，那是我们的荣耀，你们可以在其他任何地方找到新的工作。我们作为一家制药公司为社会做出了杰出的贡献，那是一件非常了不起的事。"

HBR： 你们在世界各地以不同的价格出售维持生命的药物。具体是怎么安排的？索伦森：我开始管理公司的时候，制药业正经历一场公关灾难，事关在南非如何为艾滋病药物定价。我们出售的不是艾滋病药物，但我开始考虑，如果糖尿病药物也出现这种问题怎么办？我们要如何回应？我们的回应之一是成立一个独立的非营利性组织，名叫"世界糖尿病基金会"，其目的是扶助糖尿病治疗能力较弱的国家。我们从销售胰岛素得来的利润里抽出小部分投入基金，将这笔基金拨给东亚、非洲和一些拉美国家。基金会成立后，非政府组织批评我们的声音就彻底消失了。

HBR： 你们销售的是针对性很强的通用产品，这种战略不多见。

索伦森： 咨询顾问会说，公司不应该这样做，没有用。但这种战略能保证我们的声誉。较富裕的患者想要的大部分高级产品，一些国家的患者负担不起，向这部分人提供高质量的通用产品，也就是人胰岛素，这样做对我们有利。

HBR： 你为什么用三重底线来衡量成果？（三重底线指财务底线、环境底线和社会底线——译注）

索伦森： 我们的理念是，公司社会责任不是别的，正是将公司长期价值最大化，因为就长期而言，社会和环境问题会成为财务问题。这是实实在在的。而且诺和诺德部分归丹麦某个基金会所有，因此我们有义务让公司长期价值最大化。

HBR： 社会和环境问题长期而言怎么成为财务问题的？

索伦森： 如果我们继续污染，相关法规就会更严格，能源也会更加昂贵。社会这方面也一样。如果我们不好好对待员工，在本地社区不好好履行企业公民的义务，不向贫穷国家提供低价产品，政府就会强制推行相关法规，最终让我们花一大笔钱。

HBR： 有人认为企业社会责任是无法衡量的，试图对这类行为进行量化本身就是错误的。

索伦森：对这个问题，公众看法不一。也有人积极提倡衡量企业社会责任，还有一些学者在尝试寻找并改进企业社会责任的衡量方法，比如提出共享价值的迈克尔·波特。

HBR： 为什么很多公司不为长期考虑？

索伦森： 这些公司有股东施压，要创造短期价值，与增强公司长期可持续性背道而驰。股东动动手指就能把他们的资本转走，而在制药业研发一个新产品可能要花上20多年。

HBR： 你会劝告其他CEO忽视短期压力吗?

索伦森： 美国公司的CEO无法忽视对股东的责任。你可以说“我要在今后15年里持续提高股东价值，这两年先别催我，财务暂时会有点紧张”，但除非你自己手中持有大宗股份，并且说服股东们相信等到15年后会比现在卖掉股份获得的价值更多，否则你的业绩表现不佳，公司很容易被收购。如果社会想改变这种局面，惟一途径就是看看养老基金的投资行为是否大幅改进。

HBR： 你担任CEO已为 15年，领导风格有什么改变?

索伦森： 我从运营那边过来，所以不得不改变自己对工作性质的认识——不再偏重运营，更多的是为公司设定方向。我必须更注重为公司设定基调和价值观，并且亲自与员工和股东交流。这对我来说是不小的转变，因为我习惯了运营业务、销售产品和制造产品。最近我更多地参与研发，因为我必须引导资源的走向。虽然我不是专业科研人员，只懂得一点点生物学，但也觉得科研是最让人激动的。我们的科研人员对我非常有耐心，这些年来他们教了我很多东西。

HBR： 是什么造就了杰出的公司领导者?

索伦森：这个要看情况，取决于公司性质、历程、愿景、财务资源、其他资源以及社会环境。

HBR：你如何形容自己的领导风格？

索伦森：我是斯堪的纳维亚式领导风格，以共识为导向。这个原则贯彻在我们的管理流程中。我必须与同事们在所有决策上达成共识，如果无法达成共识，所有反对意见都须上报董事会。不过，早先我在美国工作过6年，受了很大的影响。我比一般的斯堪的纳维亚公司领导更激进一点。

HBR：斯堪的纳维亚公司CEO的薪资远远低于美国CEO，这对你的领导方式有影响吗？

索伦森：我看到在去年的最佳CEO榜单里，我的薪水排名很低。我的薪水是我们公司希望形成内部凝聚力的体现。做决策的时候应该让员工参与进来，并且让他们知道他们的工作并不只是为了给我赚钱。而且，虽然在榜单里我的收入算是低的，但我一年赚的钱也比一个蓝领工人一辈子赚的还多。

HBR：CEO和员工薪资差异较小，领导就更轻松？

索伦森：是的。还有其他事情也会让高管和员工之间产生距离感，比如高管用不用私人飞机。我们诺和诺德虽然是个大公司，但我们的高管不会这么做。使用私人飞机会给下属传达这样一种信息：高管的时

间比员工的时间更宝贵。没错，就某些方面而言的确是这样，但从理念上讲，这会让我们之间产生鸿沟。我不喜欢那种距离感。

HBR： 你怎样让员工保持参与工作的热情?

索伦森： 人都喜欢振奋人心的事。他们希望投身于我们治病救人的事业。所以我们带病人过来跟员工见面，凸显我们的成就。假如没有我们的药，全球会有2400万患者继续忍受病痛折磨。在工作中救人性命，这件事情太能鼓舞人心了。

HBR： 很多公司所在的行业不是治病救人的，这些公司要如何激励员工?

索伦森： 那就难多了。我真是特别崇拜那些制造钢材、床垫之类东西的人。他们到底是怎么让员工保持高昂的工作热情的? 比我们这行困难多了。

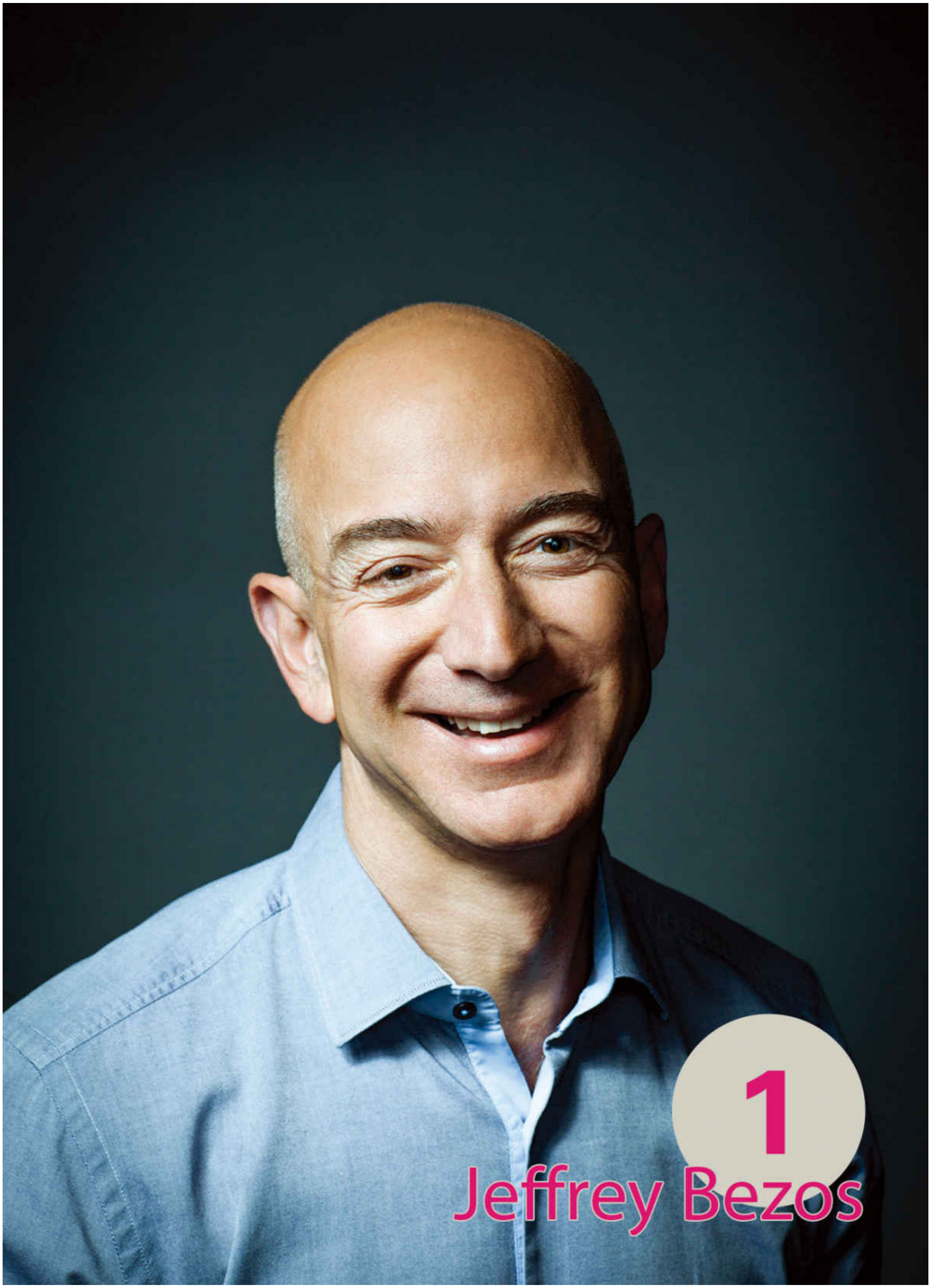
HBR： 别的公司能从你的创新战略中获得什么启迪?

索伦森： 你需要真心实意地回答3个问题：我们的优势是什么? 我们有什么能力? 我们敢于承担怎样的风险? 然后以你自己的答案为基础，试着建立长远却非遥不可及的愿景。要做到这一点，你要对自己跻身的特定行业和市场有深入的了解。

HBR： 还有别的经验可以分享吗?

索伦森： 一开始我就应该说的，我不喜欢“全球最佳CEO”这种概念。这是美国视角，是个人崇拜。我会说，是我带领的团队造就了全球最卓越的公司之一。这跟全球最佳CEO不一样，大不一样，特别是在制药业这个产品研发时间线长达20到25年的行业。你处理的是前任手中未完成的事业。也许你是世界上最棒的CEO，但却接下了一个烂摊子；也可能前一个CEO花了15年建功立业，后一个人接手过来就成了英雄。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年11月刊。


1
Jeffrey Bezos

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

亚马逊：贝索斯头脑中的数字

The Numbers in Jeff Bezos's Head

丹尼尔·麦金（Daniel McGinn）| 文

王晨 | 译　安健 | 校　李全伟 | 编辑

他创造了一种新的企业管理哲学。亚马逊不断成长，但他仍不断投入，继续做大。

2004年一个周五下午，亚马逊的一名经理维贾伊·拉文德兰（Vijay Ravindran）收到一个特别的邀请：周六上午到公司CEO杰夫·贝索斯湖畔住宅附近的船屋开会。第二天，与会者到齐后，贝索斯告诉他们，有员工提议引入一项新的运费政策。当时亚马逊规定25美元以上的订单免运费；新方案的内容是，顾客可选择付一笔年费，享受大部分产品免运费服务。“杰夫当时非常兴奋，他感到这个方案将改变亚马逊的未来。”拉文德兰回忆道。贝索斯正是为此召集了这次紧急会议。

但方案提出后，公司很多人私下表达了担忧。财务团队担心免运费政策将侵蚀利润。“有人认为新方案糟透了，因为所有分析表格都显示它将导致亏损。”拉文德兰说。贝索斯却相信新政策将带来更多订单，力排众议采纳了此项方案。这项名为Prime的服务推出仅几周后，贝索斯的直觉就得到了确证：此前一年只在亚马逊上购物几次的用户，现在一个月就数次下单。“杰夫不满足于守成，而能看到新机遇。”拉文德

兰说，他现在是Graham Holdings的首席数据官。“这是我职业生涯中所见的商业领导力最杰出的例子。”现在，上千万用户每年支付99美元购买Prime服务，这为亚马逊带来10多亿美元的现金收入，销售增量更无法估算。

对于贝索斯，不按常理出牌是家常便饭。亚马逊内部禁用PPT即是著名的例子。但贝索斯拒绝依靠分析表格做决策的习惯，才是亚马逊高速成长的重要因素。作为一家已成立20年、拥有13.2万名员工、年营收750亿美元的企业，亚马逊财报经常亏损（2014年三季度亏损可能超过8亿美元）。相比苹果公开iPhone准确销量，亚马逊坚决拒绝提供Kindle销量等基本数据。即使贝索斯的支持者也认为，这种不透明拖累了亚马逊股价。像所有其他CEO一样，贝索斯会谈论创造长期价值，但这不仅停留在口头：即便亚马逊股价从2014年1月407美元的高点跌至8月的307美元，贝索斯仍对投资者的忧虑不以为意。但长期看，没人会质疑贝索斯为股东带来回报的能力。

贝索斯及其团队之所以能取得如此成就，是因为他们坚定、甚至有些乏味地持守几项原则。贝索斯在1997年的致股东信中列出了这些原则（如今他仍然每年发表致股东信）。亚马逊并未对竞争对手或技术革新投注太多精力，而是持续寻求改善自身服务。在核心的零售业务中，亚马逊一点点提升商品质量、加快送货速度，并不断降低价格。随着亚马逊不断进军云计算、在线视频、电子阅读等全新领域，有人认为这家公司正创造崭新商业模式。“在某些方面，他创造了一种新的企业管理哲学。”畅销书贝索斯传记《一网打尽》（*The Everything Store* ）作者布拉德·斯通（Brad Stone）说，“亚马逊不断成长，但他仍不断投入，继续做大。由于账面没有盈利，亚马逊不必实施分红，还可少缴税。”

亚马逊创立时间比沃尔玛和苹果晚，但它的诞生故事已同样耳熟能详。1986在普林斯顿拿到计算机学位后，贝索斯在华尔街工作8年。1994年他与妻子麦肯齐（普林斯顿校友、贝索斯的前同事）从纽约搬

到西雅图，在自家车库开始搭建这个卖书的网站。亚马逊于1995年7月正式上线，运营第一个月就覆盖了全美50个州和全球45个国家，之后快速开始售卖CD和其他商品。

虽然消费者十分买账，部分投资者对亚马逊仍有疑虑。时为美林证券分析师的亨利·布洛杰特（Henry Blodget）回忆起在20世纪90年末的一次投资者调研会上，贝索斯耐心解释为何亚马逊二话不说就接受平板电视退货要求：无条件退货政策成本很高，但能提升顾客满意度。“几乎没人理解亚马逊的潜力、商业模式和估值。”布洛杰特说。1998年，亚马逊股价尚在200美元左右时，布洛杰特给出了400美元这个看似匪夷所思的目标价，结果3周后即达到，使他一举成名。（布洛杰特现为Business Insider网CEO，贝索斯是其投资人之一。）

亚马逊现在如日中天，从未遭遇挫折。但有几年，华尔街怀疑亚马逊能否生存。“2000年之后有段时间，我在分析师会议上听到基金经理公开嘲笑他。”创业起家的风险投资人马克·安德森（Marc Andreessen）回忆道，“他们说，‘这家伙疯了，这家公司肯定破产’。这是我崇拜贝索斯的原因之一，我也经常把这个故事讲给我们投资的企业的创始人。现在每个人都会说想成为贝索斯；但在那段‘死亡谷’时期，贝索斯面临无比巨大的困难。是他穿越艰险、到达彼岸的顽强意志最终使华尔街继续给亚马逊机会。换作大部分人恐怕早已放弃，但他没有。这是贝索斯的故事中我最推崇的部分。”

另一个对贝索斯的重大误解是他不关心盈利。从各个角度看，在线零售等亚马逊的成熟业务盈利能力很强；导致账面亏损的是亚马逊对新业务的大力投入。在贝索斯看来，公司表现不应以账面利润衡量。“贝索斯非常关注现金流和投资回报率。”曾于1999年至2002年担任亚马逊首席财务官的沃伦·詹森（Warren Jensen）说。美盛集团（Legg Mason）基金经理比尔·米勒（Bill Miller）自亚马逊上市以来一直持有其股票，在他看来，贝索斯真正实践了克里斯坦森在近期《哈佛商业评论》杂志文章《资本家的窘境》（*The Capitalist's Dilemma* ）中的主

张；该文认为大多数企业管理者忽视了真正重要的财务指标。“杰夫非常重视理论，他本来想成为理论物理学家。”米勒说，“在财务理论方面，他想要规避其他公司的行为偏差，不再只盯着不重要的数字。”更有观察者认为，在大公司（特别是苹果）热衷囤积现金的当下，我们应称赞亚马逊在全新领域再投资和创新的能力，容忍这些投资导致的暂时亏损。

面对各方对亚马逊财务战略的质疑，贝索斯泰然自若。他说他一直公开主张亚马逊关注长期现金流而非净利润。“我们要做的就是阐述清亚马逊的战略，然后把选择权交给投资者。”贝索斯说。他认为亚马逊的透明程度远超信息披露法规的要求，只有商业机密不公开。

不过对贝索斯的批评不止于财务战略。和沃尔玛一样，亚马逊也背上了颠覆行业、消灭竞争对手和减少就业的骂名。自2007年Kindle点燃电子阅读市场后，亚马逊就一直被出版界指责强行为电子书定低价，双方陷入缠斗。此外，过去两年中，亚马逊物流中心员工管理，以及公司对Zappos、Diapers.com等电商竞争对手的强硬举措（亚马逊最终收购了这两家公司）也曾招致批评。贝索斯本人的管理风格也颇受诟病，有报道说他对待员工相当轻慢无礼。不过斯通相信，随着年龄增长，贝索斯会变得温和。“公平地说，我书中提到的他的事例都发生在早年，我相信随着时间过去他应该有所改变。”斯通说。

但即使贝索斯的批评者也承认他的视野和雄心实属罕见，这将使亚马逊在网上零售之外的领域也大有作为。贝索斯创立了太空旅行公司Blue Origin，2013年还买下《华盛顿邮报》，每月在那里工作一天，尝试为新闻业寻找生存之道。而亚马逊大胆进军相邻行业的战略，也可为企业管理者借鉴。Intuit创始人、亚马逊前董事斯科特·库克（Scott Cook）将亚马逊与发明品牌管理的宝洁和发明精益制造的丰田相提并论。“我认为亚马逊当属那些创造运营新方式的企业。”库克说。

亚马逊的创新步伐有望继续。贝索斯今年50岁；比尔·盖茨（从亚马逊总部的屋顶能看到他的办公室）在同样的年龄上离开微软，专心于盖

茨基金会的慈善事业。但贝索斯应该不会进行类似转型。“他从没让我感觉他会去做别的事。”安德森说，“他一心扑在亚马逊上。我感觉他会再干上30年。如果确实如此，那是股东之幸。”

他穿越艰险、到达彼岸的顽强意志最终使华尔街继续给了亚马逊机会。

Q&A

2014年8月初，在亚马逊西雅图总部，《哈佛商业评论》的殷阿笛和丹尼尔·麦金采访了公司创始人和CEO贝索斯。以下是编辑后的采访摘录：

HBR：投入创新时，你如何平衡短期和长期考量？贝索斯：我们70%的创新都涉及流程微调，这种渐进改良是亚马逊成功的非常重要的因素。另一类创新更具革命性、规模更大，如Kindle和AWS云计算服务，亚马逊的文化能够支持这类创新所需的冒险和时间周期。

亚马逊股价今年跌幅较大，这会影响你的管理决策吗？公司股价一直波动较大。亚马逊营收规模很大，但我们的投资项目很多，这使我们在某种程度上是个初创公司，而波动性是初创公司的一大特征。

你主张关注客户而非竞争对手，但你对谷歌和Barnes & Noble合作推出当日送达服务有何回应？以顾客为中心并不能保证你不受竞争影响。但如果从客户需求出发进行创新，你将能保持领先。

亚马逊也对当日送达服务投入巨大，你怎么知道消费者需要这项服务？亚马逊的零售业务有3个重要目标：低价、品类齐全、快速稳定的递送。我们在这3方面持续努力。我们无法预测技术创新和竞争对手的情况，因此很难根据这些不确定因素构建战略；但我们能肯定，即使10年后也不会有人说“我爱亚马逊，就是上面卖的东西有点太便宜了”。对于递送速度也是同样的道理。

亚马逊与Hachette出版集团的争端引起激烈反响，对此你是否感到惊讶？出版业变革的速度非常慢。电子书出现之前的重大创新还要追溯到二战前引入市场的平装书。当时文学界批评平装书贬损了书籍的价值、担心出版商因收入减少无力扶持文学事业，而现在电子书受到了一模一样的质疑。我们都知道当时对平装书的质疑是错误的，而对电子书的批评同样错误。图书出版界接受电子阅读革命需要一个过程，但我们降低电子书价格的决心不会动摇。

你推崇哪些CEO？我是杰米·戴蒙（Jamie Dimon）、杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）和鲍伯·伊格尔（Bob Iger）的粉丝。他们都功力深厚，对自己的信念坚定不移。还有沃伦·巴菲特。这些人不会随波逐流，这是稀有的品质。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年11月刊。

增刊：揭秘2015全球百佳CEO

百佳CEO榜单中的奇闻趣事

李全伟 l 编辑

最佳CEO是从内部提拔还是外部引进？是否存在伟大前任CEO的诅咒？拥有MBA学位的CEO是否是股东价值的摧毁者？工科生为什么更易成为好领导?

《哈佛商业评论》百佳CEO已经评选了4次。第一次刊发于2010年1、2月合刊，评选小组从标准普尔全球1200指数和标准普尔金砖四国40指数挑选了1999家公司；第二次刊发于2013年1、2月合刊上，标准中又添加了另外三个新兴市场指数（包括上海和深圳股票交易所指数），样本公司增加到3143家。第三次刊发于2014年11月刊，样本变为2013年年末时标准普尔全球1200指数成分企业，符合标准的样本数量是827家公司的832位CEO。今年11月刊是第四次刊发，榜单标准又有所变化，挑选标准还是标准普尔全球1200指数，符合标准的样本数量是896家公司的907位CEO。

前三次评选标准主要是以财务业绩表现为准，重视每位CEO的长期表现；2015年的榜单，又增加了环境、社会与治理（ESG）的表现，占权重的20%，目的是体现一家公司的文化和价值取向。另外，2015年榜单让1995年以前上任的CEO参选，同样使排行榜发生了很大变化。

如何衡量CEO的价值？这一直是管理学界探讨的话题，有些排行榜以公司年营业收入排行，有些排行榜以年利润增长情况排行，《哈佛商业评论》的榜单有所不同，根据客观数据，特别关注股东回报和公司市值这两项指标，并尽可能考量企业的长期表现。

综观过去榜单，我们发现一些有意思的情况，它回答了一些长期困扰管理学家的问题。比如最佳CEO是从内部提拔还是外部引进？是否存在伟大前任CEO的诅咒？拥有MBA学位的CEO是否是股东价值的摧毁者？工科生为什么更易成为好领导？哪些国家的CEO收入最高？巴菲特为什么没有上榜？为什么中国企业家上榜人数少？

内部CEO的表现更优秀

内部晋升的CEO是否优于外部招聘的CEO？长期以来，管理学家们一直为这个问题的答案争论不休。但此前的研究大多聚焦于美国企业。在2013年百佳CEO排行榜中，研究人员在3143名CEO的研究样本中发现，74%的CEO来自于公司内部。其中，印度的比例最低，为63%；日本的比例最高，为90%。从整体上看，内部CEO的表现优于外部CEO，前者的排名比后者平均高154位。这和我们在2010年的发现相似。但在大部分的国家和地区，内部提升的光环并没有带来更优秀的表现。只有在美国、英国和拉丁美洲，内部CEO的表现优于外部招聘的CEO；在欧洲、中国和印度，两者的表现并无差异。一旦离开美国，影响CEO表现的因素就会发生明显的变化。

当公司陷入危机时，外来的CEO是否更受公司青睐？我们发现，那些表现差强人意的公司，特别是美国和欧洲公司，它们雇用外部CEO的概率要略高于正常水平。但空降兵的表现却因国家而异。在美国，他们的表现与内部CEO持平；在欧洲，他们的表现确实更好。在所有

CEO刚接手时状况不佳的公司中，外部CEO的排名比内部CEO平均高370位。

拉丁美洲的状况却截然相反。内部救火队员的排名比外部CEO平均高750位。地区差异造成了如此悬殊的反差：很多中美和南美企业都是由家族控制的，还有大量企业由政府控制；家族企业和一些国有企业更重视长期战略，投资决策更加慎重，这种经营模式让外部CEO难以驾驭。

我们不难得出结论，在美国，不管CEO接手时公司的业绩如何，外部CEO的表现都差强人意。但这种结论在其他国家和地区却并不成立。在选择CEO时，公司董事会应将本地区商业环境特色纳入到考量中。

伟大前任CEO的诅咒

如果CEO想要创造更多的股东价值，他们应该接手一家业绩不振的公司——至少这个结论在美国、中国、印度和英国是成立的。在这些国家，表现糟糕的CEO卸任后，他们的后继者常常会有杰出的表现。但在欧洲、日本和拉丁美洲，我们却没有看到这样的现象。

拉丁美洲的公司显示出更强的业绩连续性，我们认为这与当地家族企业、投资业辛迪加和政府的长期控制有关。这些公司的愿景并不会随着CEO的更迭而改变。上述组织负责制定公司的重大决策和政策，而CEO的主要任务是执行。

MBA学位有用

国际金融危机爆发后，商学院教育备受责难，人们认为职业经理人是股东价值的摧毁者。2010年我们也参与了讨论，数据显示出拥有MBA学位的CEO排名比其他CEO平均高40位。在2013年的榜单中，我们得出了类似的结果。

工科生更易成为好领导

2014年榜单中，有24人拥有工学学士或硕士学位，29人拥有MBA学位，8人二者兼有。工科出身的CEO执掌科技公司并不新鲜，但工科背景的领导者在其他类型的企业也干得不错，例如酒业巨头百威英博的卡洛斯·德·布里托、金融服务公司美国洲际交易所的杰弗瑞·斯普雷切、保险公司Sampo的卡里·斯塔迪等。

工科出身的企业领导者有何优势？“学工科的人更脚踏实地。”哈佛商学院院长尼廷·诺利亚说，他拥有印度孟买理工学院化学工程学士学位。“工科是一门关于事物如何运转的学问，工科教育教给你如何让事物正确运转，无论是一台机器还是一个组织。工科思维促使你高效、可靠地做事，努力拿出有说服力的结果，并注重风险控制；工科背景的企业领导者能兼顾成本和绩效。这些都是组织管理中至关重要的原则。”

高管人才顾问、史宾沙公司北美地区CEO业务负责人詹姆斯·希特林从榜单中发现了一个有趣的规律：相比内部提拔的CEO，外聘CEO中拥有工科学位的比例更高。“据我了解，”希特林说，“如果董事会决定冒险从外部招聘CEO，有工科背景的候选人会让他们更放心。”原因何在？希特林认为，工程师擅长“建筑式思考”及逻辑地解决问题；但在时尚或广告等创造性领域，工科背景可能会让候选人减分。

美国CEO收入更高

入选2014年榜单的CEO中，美国CEO平均收入为1210万美元；其他国家CEO（不包括薪酬信息不公开的CEO）平均收入为640万美元。收入最高的前10位CEO都来自美国公司。“这与我们多年来观察到的相一致：美国CEO的确收入更高。”Equilar公司治理研究负责人亚伦·博伊德（Aaron Boyd）说。CEO总薪酬包括年薪、奖金、获赠股票、期权及其他项。美国与其他国家CEO薪酬包最大的区别在于股票和期权的数量：如果股市向好，这部分薪酬将尤其有分量；如果CEO所在公司股东回报较高，CEO将从所持股份和期权中获益更大。

巴菲特何在?

沃伦·巴菲特在伯克希尔·哈撒韦公司任CEO长达 45年，一向以创造高额股东回报而为人称道。为何他没能出现在2015年的排行榜中？事实上，他与前100名榜单失之交臂，位列第101。如果仅按照股东回报排行，巴菲特的排名非常靠前，但我们这次使用的排名方法中有两个因素致使他排名下降。

其一是我们为在任20年以上的CEO计算财务表现的方法。我们的3个财务指标之一是行业调整后汇报，用以避免对恰巧身在热门行业的CEO做出过度评价。行业调整后回报只有1995年后的数据，对于之前上任的CEO，我们也只能从1995年1月1日开始计算其财务回报。（前几年的排行榜未将1995年以前上任的CEO纳入评选范围。）因此，从1995年开始计算Berkshire的回报，就忽略了他前25年创造的价值，而即便如此，他的总体财务表现仍在我们评估的907位CEO中位列第23。

其二是伯克希尔的ESG表现。就这个指标而言，巴菲特在我们评估的907位CEO中位列第798。计算ESG分数的研究公司Sustainalytics称，巴

菲特此项排名偏低，部分原因是Berkshire的治理及社会政策公开度很低。另一个问题是Berkshire将ESG问题与投资选择相结合的方式。Sustainalytics发现，与同类控股公司相比，Berkshire在投资对象中较少提倡可持续性发展。所以，虽然ESG表现在CEO总排名中的比重仅为20%，但巴菲特ESG排名太低，足以让他掉出前100名。

为什么中国企业家上榜人数少？

在2014年和2015年榜单中，中国企业家都比较少，内地企业家中只有马化腾进入2015年榜单。原因何在？主要是后两次榜单的样本为标准普尔全球1200指数成分企业，这跟2013年的榜单评选有所不同。2013年的榜单除了标准普尔全球1200指数，还包括标准普尔CNX 500指数、上海和深圳股票交易所指数、MSCI新兴市场500指数和标准普尔BRIC40指数。

后两次榜单没有引入上海和深圳股票交易所指数，导致2014和2015上榜的中国企业CEO的数量大幅减少——2013年上榜的有7人，2014年上榜的有联发科蔡明介、中国旺旺控股蔡衍明、中国银行（香港）和广北等3人，2015年上榜的有鸿海精密董事长郭台铭、腾讯CEO马化腾和港华燃气陈永坚。

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：揭秘2015全球百佳CEO

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

蒋荟蓉 Jiang Huirong

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

品牌经理 Branding Managers

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng 王文睿 Wang Wenrui

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

揭秘2015全球百佳CEO（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00006784-20151216

最后修订：2015年12月16日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《巨头们的创新黑匣子》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

公司治理

拯救董事会

董事会的低调变革

智胜维权投资者

CEO专属之责

股东做不到

公司治理理论新发展——

大象有形



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00ZZ5UCZ8

《创业者手册》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

决策

决策之决策

别软弱，勇敢做艰难决定！

超越“社交回声室”

四项决策，战略蓝图

攻克执行力难关



如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00VFXGVVS

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

绩效管理

- 重构绩效管理
- 绩效管理路在何方
- 销售团队激励新法则
- 高绩效文化三部曲
- 增长放缓更需绩效式管理

绩效管理大变革



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

绩效管理大变革

（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

绩效管理

重构绩效管理
绩效管理路在何方
销售团队激励新法则
高绩效文化三部曲
增长放缓更需绩效式管理



绩效管理大变革

《哈佛商业评论》出品

增刊：绩效管理大变革

序：绩效管理大变革

重构绩效管理

绩效管理路在何方

销售团队激励新法则

高绩效文化三部曲

增长放缓更需绩效式管理

版权页

推荐阅读

管理者晋升手册

跻身全球精英俱乐部

哈佛商业评论

增刊：绩效管理大变革

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

绩效管理大变革

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

长期以来，企业和员工都习惯于传统绩效管理——每年年初，众多员工都制定个人目标。每个项目结束后，每位员工的主管会根据目标完成情况给他们打分，还会就员工的表现程度进行点评。这些评估被纳入年终考评，最后是岁末时冗长的年终总结大会。

这种方式虽然稳定，但存在严重问题，看重年度目标，过程耗时巨大，评分不公平。在咨询服务业巨头德勤最近进行的公众调查中，超过一半（58%）的受访高管认为，他们目前的绩效管理方式既无法激发员工积极性，也无法提高员工的业绩。针对这些问题，《哈佛商业评论》中文版推出重磅文章《重构绩效管理》，探索绩效管理新道路。

这篇文章以德勤为目标企业，揭示这家公司进行的绩效管理大变革。重构后的德勤绩效管理没有一连串的目标，没有一年一度的总结，也没有360度评估方法。它以一套收集可靠绩效数据的新方式为基础，速度快、灵活、个性化和适时调整。该系统更适合那些人才密集型的企业，看重员工未来发展，主要靠以季度或项目为单位的"绩效快照"和每周沟通来提升员工业绩。其设计的目的来源于三大证据：对工作时间的统计、对等级评分的科学研究，以及对德勤自身进行严格的对照组研究。

除《重构绩效管理》一文外，我们还精选了《绩效管理路在何方》、《销售团队激励新法则》、《高绩效文化三部曲》和《增长放缓更需

绩效式管理》等4篇文章。这些文章从组织、激励、文化以及中国绩效管理等多角度阐述了绩效管理变革的重要性。

增刊：绩效管理大变革

重构绩效管理

Reinventing Performance Management

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）

艾什利·古铎（Ashley Goodall）| 文

刘铮筝 | 译　安健| 校　李全伟 | 编辑

传统绩效管理看重年度目标，过程耗时巨大，评分不公平。德勤重新设计绩效管理系统，看重员工未来发展。新系统主要靠以季度或项目为单位的“绩效快照”和每周沟通来提升员工业绩。

德勤正在重塑绩效管理系统，但你可能不会对此感到惊讶。和很多公司一样，我们意识到德勤目前的员工评估、培训、晋升和薪酬流程，与我们的期待相距甚远。

在德勤最近进行的公众调查中，超过一半（58%）的受访高管认为，他们目前的绩效管理方式既无法激发员工积极性，也无法提高员工的业

绩。对此我们也深有同感：绩效管理方式应该更灵活多变、实时和个性化，应该把重点放在促进今后表现上，而非评估过去。

德勤重构后的绩效评估系统令人耳目一新：没有一连串的目标，没有一年一度的总结，也没有360度评估方法。我们化繁为简，设计出截然不同的绩效管理工具。它以一套收集可靠绩效数据的新方式为基础，速度快、灵活、个性化和适时调整。该系统更适合那些人才密集型的企业，其设计的目的来源于我们获得的三大证据：对工作时间的统计、对等级评分的科学研究，以及对德勤自身进行严格的对照组研究。

耗时巨大的绩效管理

长期以来，德勤使用的绩效系统很可能与你目前的系统较为相似。每年年初，6.5万多名德勤员工都会定下个人目标。一个项目结束后，每位员工的主管会根据目标完成情况给他们打分。主管还会就员工的表现程度进行点评。这些评估被纳入年终考评，在冗长的“共识会议”上，“顾问组”会将员工与同侪相比，讨论他们一年来的表现。

根据内部反馈，德勤员工认同这种方式的稳定性，因为每名员工都有指导顾问，所以每个人的意见在共识会议上都能得到反映。德勤的绝大多数员工觉得这一过程公平合理。但我们依然意识到，随着新需求的出现，这不是德勤最佳的绩效管理方式。在随时变动的世界中，一年一度的目标过于“批量化”。关键是，对员工表现的实时评价比指导顾问的年终打分更有价值。

当统计德勤花在绩效管理上的时间后，我们发现必须变革。德勤每年有200万工时用于绩效管理，具体花费在填表、开会和设计打分标准。在研究所耗费时间的具体去向时，我们发现管理者对绩效评估进行的闭门讨论时间占了很大比例。我们开始思索：能否把管理者花在评分

上的时间转到员工提升业绩和职业发展上，即从回首过去变为放眼未来。

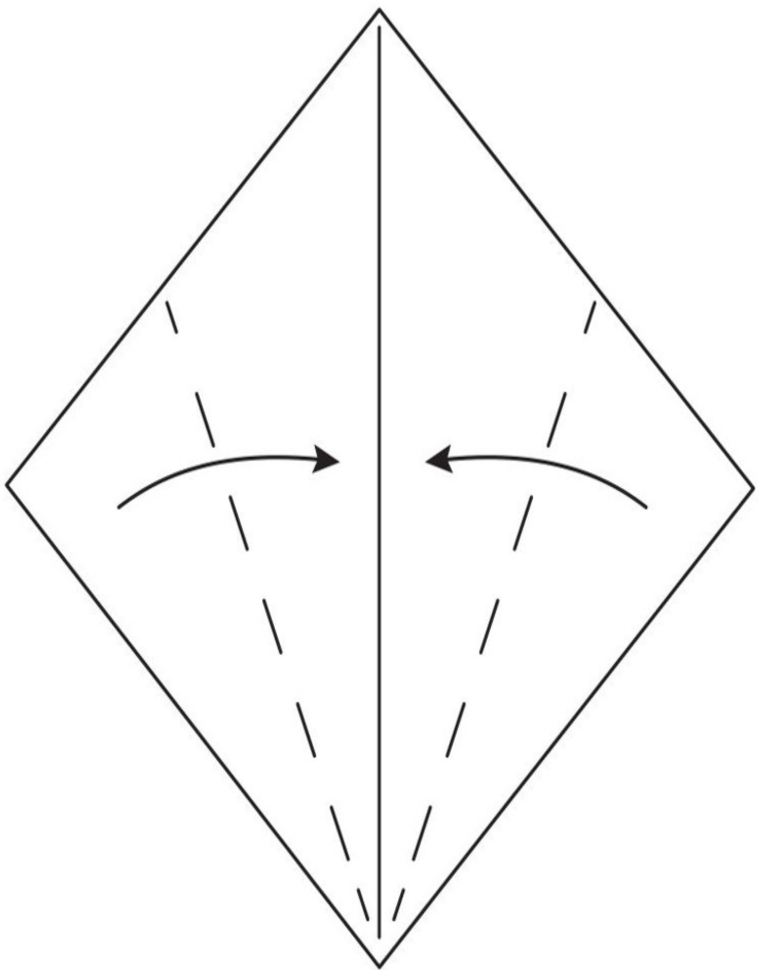
评分导致偏差

另一新发现是，评估同一员工技能的数据标准不一。比如，主管想评估员工的战略目标，以下因素都会大幅影响得分高低：主管自己的战略思维、对战略重要性的看法以及评分宽严度等。

评估差异到底有多大？2000年，迈克尔·蒙特、斯蒂芬·斯卡伦和梅纳德·果夫在《应用心理学》月刊（*Journal of Applied Psychology* ）中，全面地研究了打分的详细标准。调查中，两位老板、两位同事和两位下属为4492名管理者打分。结果显示，因打分者个人偏好和意见不同，分数相差62%，而实际上管理者的表现差异仅为21%。

因此研究者在曼纽尔·伦敦（Manuel London）编纂的《组织中人如何评估他人》（*How People Evaluate Others in Organizations* ）一书中得出结论："打分针对的是被评者的工作表现，这似乎显而易见；但实际上，与被评者相比，打分更能揭示评分者的信息。（研究者将这一现象定义为'特殊评分者效应'）"这让我们陷入了思考。我们希望从个人层面了解员工的表现，而最适合进行这项评估的莫过于员工直接领导（后文称"组长"——译者注）。但应如何保证评估不会因特殊评分者效应产生偏差?

我们计算了德勤用于绩效管理的工时，
发现每年用于评分的时间达到近200万小时。



来自绩优团队的证据

我们还了解到，德勤最优秀团队无一例外具有“发挥自身优势”的特点。这些团队的成员富有使命感，力求将每天工作做到最好。这一发现并非出于臆断或道听途说，而是来自对表现最优秀团队进行的实证研究。

先前的研究成果也为我们的调研提供了基础。从20世纪末开始，盖洛普对团队绩效进行了为期数年的大面积调研，超过140万员工、5万多团队和192家组织参与调查。从薪资、职业发展机会等方面，盖洛普向绩效优秀和绩效一般的团队提出同样问题，研究他们的答案。重点考察那些绩优团队回答“强烈同意”、而其他团队有不同答案的问题。

研究之初，绩优团队和其他团队只在极少数问题上有差异。差异最大的一项是：“我在工作中，每天都有机会做自己最擅长的事。”与员工选择其他答案的部门相比，那些员工选择了“强烈同意”的部门，有高出44%的几率获得顾客满意度高分；有高出50%的几率是员工流动率低的团队；有高出38%的几率是高效团队。

仿效此法，我们想看看德勤内部的情况如何。首先我们筛选出60支绩优团队，包括来自公司各部门的1287名员工。我们选择了1954名员工作为对照。为了解每一团队内的情况，我们采取了含有6项内容的调查问卷。计算结果时，三项内容与优秀团队密切相关：“我的同事责任感强，工作质量高”，“我们公司的使命能够激励我”，“我每天都有机会发挥自己的长处”。而在这三项内容中，第三项反响最强烈。

在设计新的绩效工具时，所有这些证据都帮助我们更好地解决问题。我们希望投入更多时间帮助员工发挥优势，让他们所在的团队具有清晰的目标和期望。因此，我们需要一种能快速收集不同绩效表现可靠数据的方法，于是着手工作。

再造绩效管理

首先，我们尽可能表述清楚绩效管理的目的，即对德勤而言绩效管理意味着什么。德勤新绩效系统有三大目标，第一个目标很明确，也是大多现有绩效系统所作的：新系统让公司能够肯定员工绩效，尤其需要能够通过不同的奖金来实现。

为了衡量每名员工的表现，必须对其有清晰的认知，这是新系统的第二大目标。实现这个目标面临两大挑战：一是特殊评分者效应；二是如何精简传统评估、项目打分、共识会议和最终评分流程。第一个挑战需要我们在评判方式上进行微调。以前我们会向很多人征求他们对组员的意见，比如通过360度测评或直接反馈调查问卷等方式。现在我们发现，只要问直接组长就够了，关键是，问的问题发生了变化。在评价别人技能时，人们可能会标准不一，但如果让他们为自己的感觉和意愿打分，就不容易出现偏差。为了解员工个人绩效，我们没有让组长为组员的技能打分，而是让他们为自己将对组员采取的行动打分。

在每个项目结束时（或长期项目完成1/4时），我们让组长就以下4个问题作出回应。通过连续测试，我们精心调整这4个问题的表述方式，确保问题清晰强调出个人差异，并能有效衡量表现。

1．根据对此人的了解，如果用我自己的钱为他支付奖金，我会给予其最高额的奖励（衡量所有表现，以及对组织的特殊贡献，选项从1分“强烈不同意”到5分“强烈同意”）。

2．根据对此人的了解，我希望他能永远留在自己团队工作（衡量与他人合作的能力，以同样的5分制选项打分）。

3．此人濒临表现不佳的境地（判断可能有损客户或团队的问题，选择“是”与“否”）。

4．此人如今已具备晋升条件（衡量潜力，选择“是”与“否”）。

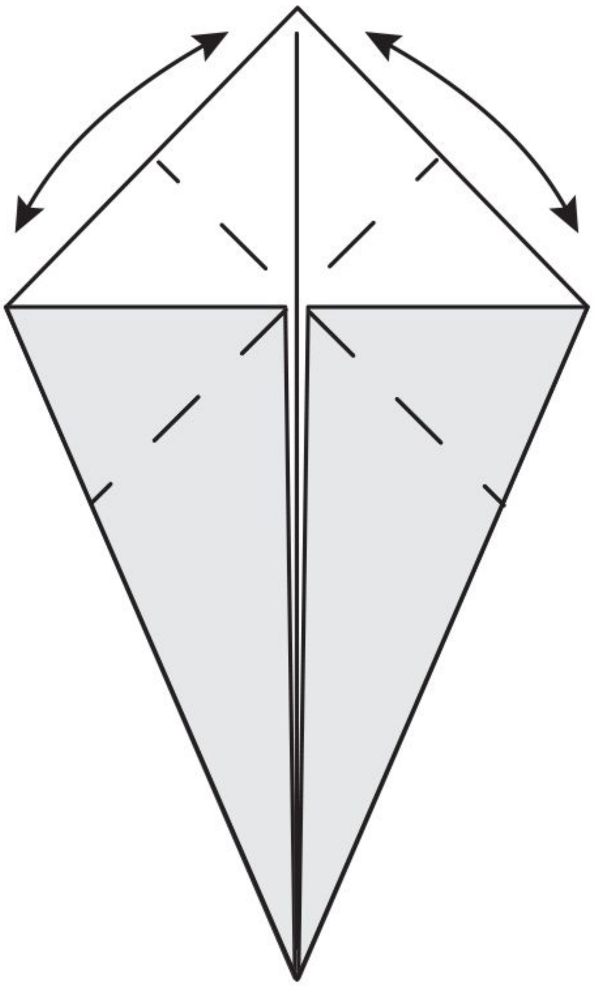
也就是说，我们不关注组长对组员的看法而关注组长如何对待组员。当我们将一年的数据累计起来后，根据相应项目的期限衡量各项数据，获得了供管理者参考的丰富信息，可用于后续规划、发展路径或绩效模式分析。立刻有1/4的管理者使用这些新数据评估下属员工，比

如判断该提拔哪些人，或发现那些具有重要技能的人。他们还能根据这些新数据，讨论德勤应该如何激励某些部门或团队。

这些数据点集合很简单，但十分有效，我们发现，管理者使用这些数据结果能够大幅节省时间，每年用不了200万个小时，就可把节省的时间用于员工未来发展上。

除了这些连贯的、可计算数据外，评判薪酬时，我们也将一些无法计算的因素纳入考量，比如所在年份项目任务的难易程度，以及对组织在项目之外所作的贡献。这些数据是评判薪酬的基础，而非最终标准。薪酬的最终意见由员工的直接领导达成，或者由总览全部绩效流程以及横向比对多组数据的几位领导决定。

这种新的评估方法也是评分，但无论是分数的生成还是使用，都和传统意义的评分截然不同。因为新方法能快速捕捉到员工每时每刻的表现，我们称之为“绩效快照”。



我们询问组长他们将如何对待组员，而非他们对组员的看法。

关键是提升员工业绩

新系统的前两个目标已经清楚了：首先我们希望认可员工表现，其次我们可以明确他们的表现如何。但所有的研究、所有与领导就绩效管理的交流，以及来自员工的反馈都表明，这两个目标还不够。归根结底，绩效管理到底更强调“绩效”，还是“管理”？换言之，能够衡量和奖

励员工目前的表现固然好，但如果能持续改善他们的业绩，岂不更佳?

因此我们的第三个目标是，有效激励员工的表现。如果“绩效快照”是供组织使用的工具，我们还需为组长设计一款工具作为进一步支持。

对最优秀组长的研究表明，他们会经常和所有组员沟通近期工作。这些简短沟通让管理者心中有数，无论是下一周工作、优先审议选项、近期工作反馈还是提供进程修改意见、指导或重要信息都尽在掌握。这些沟通还让管理者清楚了解每名组员未来动向及其原因，明白优质工作的标准是什么，以及各组员在近期如何能发挥出最佳表现。换言之，目的、期望和优势这三要素构成了我们的最佳团队。

新的绩效系统要求每名组长每周至少与组员沟通一次。这些沟通并非组长额外的工作，而是他们的分内事。如果组长一周不能做到沟通一次，就不能明确组员的优先事项，或对组员的优先事项理解过于空泛。如此一来，管理者就无法有效帮助组员；而沟通也会从指导近期工作变为对过去表现的反馈。沟通的内容完全会随着沟通频率变化而变：如果你希望员工谈一谈他们未来短期内如何表现，就必须保证沟通频率要高。我们在测试中发现，沟通频率和组员积极性之间，具有直接和可量化的联系。可以说，频繁地和组员沟通是组长提高员工积极性的王牌。

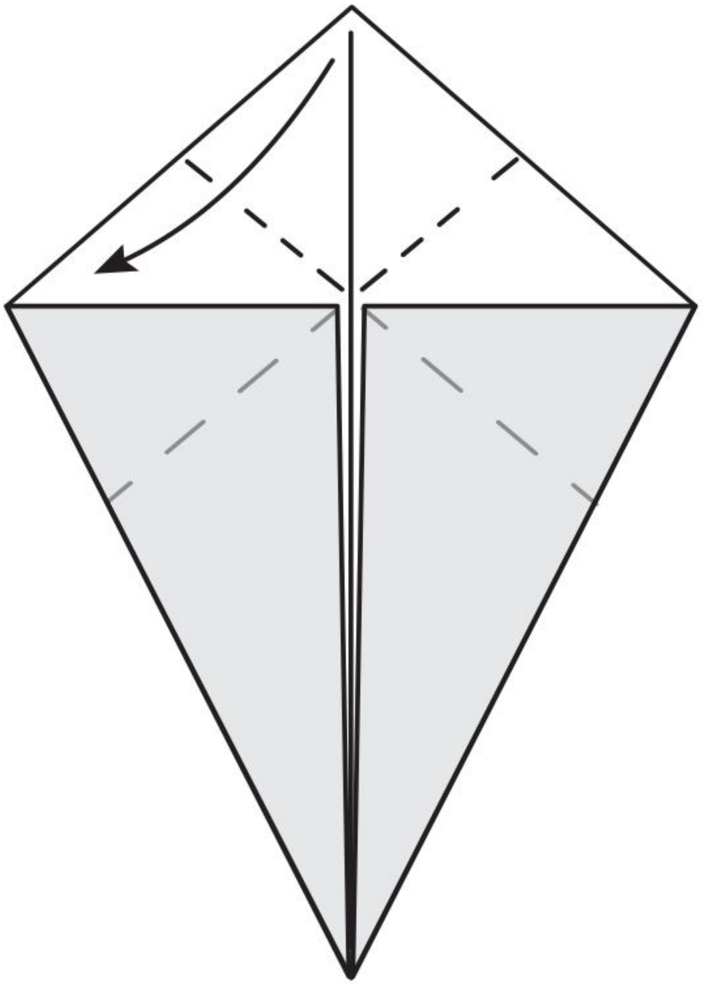
而频繁沟通会占用组长很多时间，我们了解到，保证沟通频率的最佳办法是，由组员发起沟通。因为和组长相比，组员通常更急迫地渴望得到指导和关注。

为使沟通有益于双方，我们的系统让每个组员都能利用自我测评工具，理解和探索他们的强项，然后把所得结果与同事和组长以及公司中其他人交流。我们有双重考虑。一是如我们所见，员工现在的最佳表现和未来的长足进步均源于他们具有的优势。二是如果我们希望绩

效系统被频繁使用（每周），就必须将其视为一种让人上瘾的消费技术（具有简单、快捷以及吸引人等特质的技术——译者注）。

过去几年中，尤其在社交媒体上，很多成功的消费技术，都是分享型技术。因为无论是自己的想法、成绩还是影响，绝大多数人都会对和自己相关的动向格外关注。因此，我们希望这一新系统能为人们提供一个平台，探索、分享他们的所长。

透明度是个难题



员工本身的得分没有问题，问题在于为何仅有这一个数字。

迄今为止，我们已经定义了绩效管理最本质的三大目标：肯定、认清和有效激励员工的表现。我们有三个相互关联的例行举措来支持这三大目标：每年的薪酬调整决策、季度或项目绩效快照，以及以周为单位的上下级沟通。而且通过定期测评和频繁沟通，我们从过去“批量化”地关注过去绩效，转变为关注未来。

我们在德勤规模更大的工作组中实验这一工具的每一元素，发现随着时间延续它们会产生变化：不同的业务部门可以先介绍优势分析，然后进行更频繁的沟通，再采取新的测评方法，最终用新软件监督绩效（见后文《绩效智能》）。

但在实践过程中，同一个问题不断浮出水面——透明度。当组织掌握了关于我们的一些信息，而这些信息被数字捕捉下来，我们通常会觉得自己有知情权，能够了解自己的境遇。这一问题需要一个清晰的答案。

在首版新系统工具中，我们并未告知组员本人“绩效快照”的评估结果。因为根据过往经验，如果对员工公开绩效评估，结果往往会被夸大或美化。我们希望获得没有经过任何加工的评估结果，因此没有对组员公开，否则很可能无法获得我们寻求的真相。

但真相到底是什么？量化个人表现的结果究竟如何？在体育界，每名运动员有长达数页的数据记录；在医院里，每次验血后我们都会获得3页检查结果；在心理评估中，我们会通过一系列测试题获得各种百分比数据。而在工作中，至少在量化评估绩效方面，我们希望用一个数字就能区别开每名员工的千差万别、甚至具体而微妙的不同。

当然，更好的理解由沟通促成，包括组员与组长交流目前表现，或者组长之间沟通如何分配组员薪酬，或规划组员职业发展。仅凭一个数字，远无法支持这些沟通。如果我们希望给组员最清晰的定位，就必须尽可能捕捉到每个人的独特之处，然后才能进行有效讨论。

目前透明度问题尚未完全解决，但我们已经在反思和尝试：哪些员工的评估细节可以收集和共享？我们如何才能使领导的沟通更具意义？现在的问题并不是如何对员工进行一句话判断，而是如何全方位、具体地评估他们。

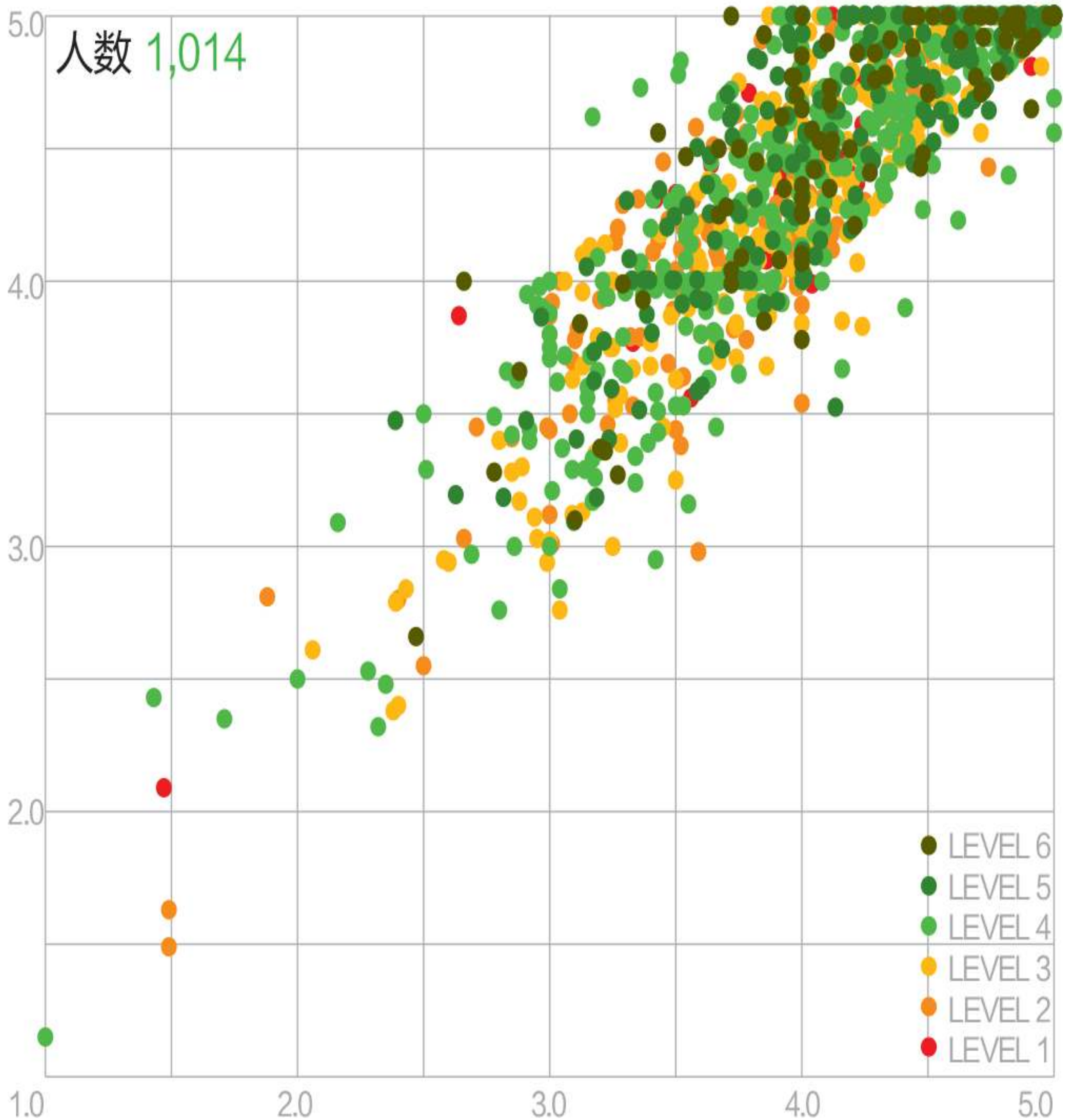
过去几年中，针对绩效管理的很多争议都围绕着打分——如何保证公平，以及如何达成预期目标。但问题可能出在其他地方：打分确实反映了每名员工的表现，却太过片面。毕竟，员工本身的得分没有问题，问题在于为何仅有这一个数字。评分是真实情况的浓缩，在今天仍不失为一项必要手段。但组织对员工的了解，以及员工对自身工作状况的认知，都不可能靠一个数字解决。现在技术条件已允许我们扩大绩效评估的数据规模，随着新绩效系统在德勤内部的不断推广，“评估大数据”是下一个我们亟待解决的问题。

绩效智能

在新系统的早期概念验证过程中，德勤负责某大区域的高管向项目经理索要数据，用于骨干员工的相关激励。表中每个小点代表一个人，决策者可以点击任何小点，查阅该人姓名及其“绩效快照”的细节信息。

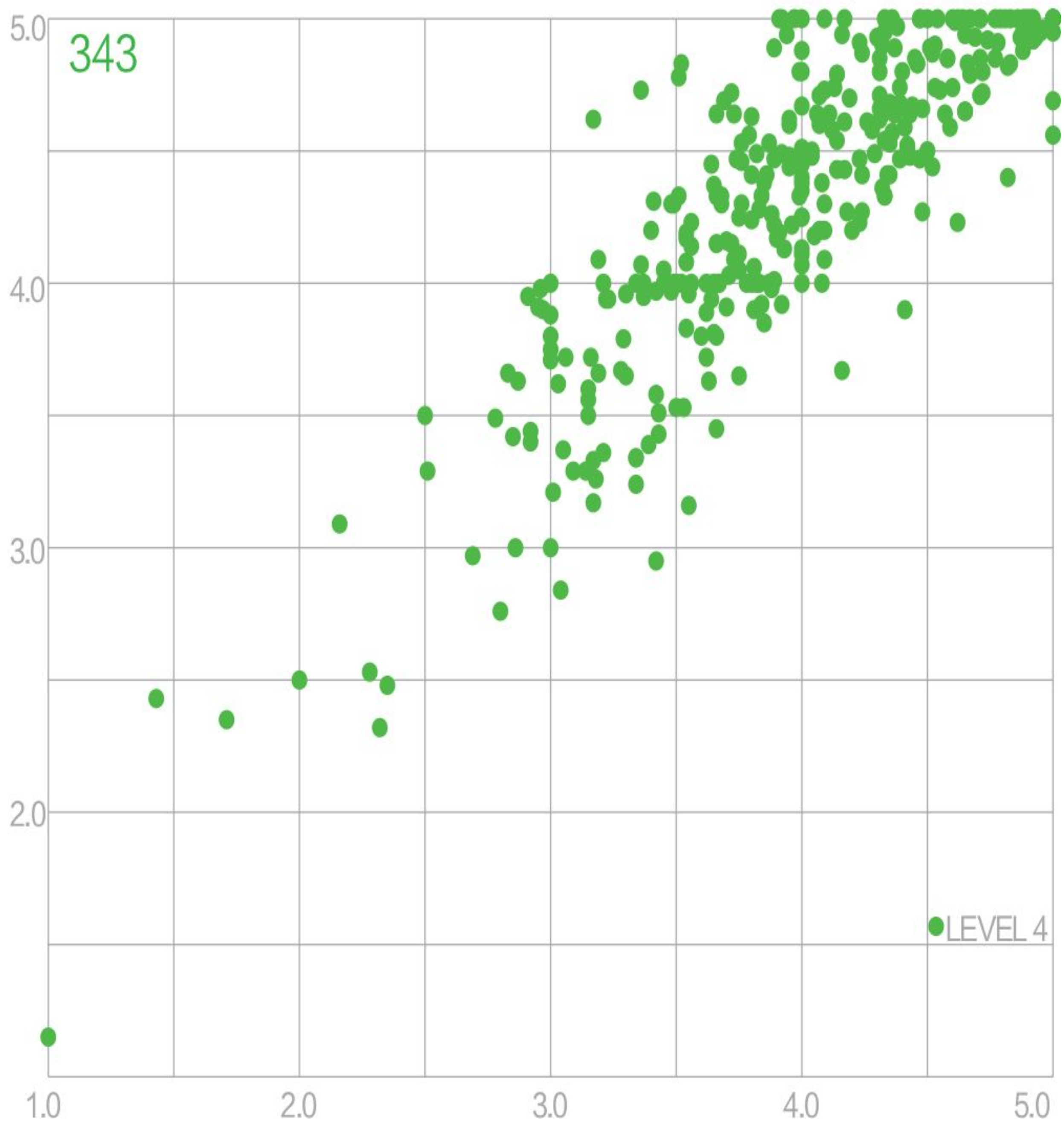
组长告诉我们什么？

首先团队总览全局，这张图显示了所有参与者，Y 轴的标准是组长所谓的“我总是希望此人作为我的组员”，X 轴的标准是“我会尽可能多给该组员奖励”。另外 3 图的两轴均和此图标准一致。



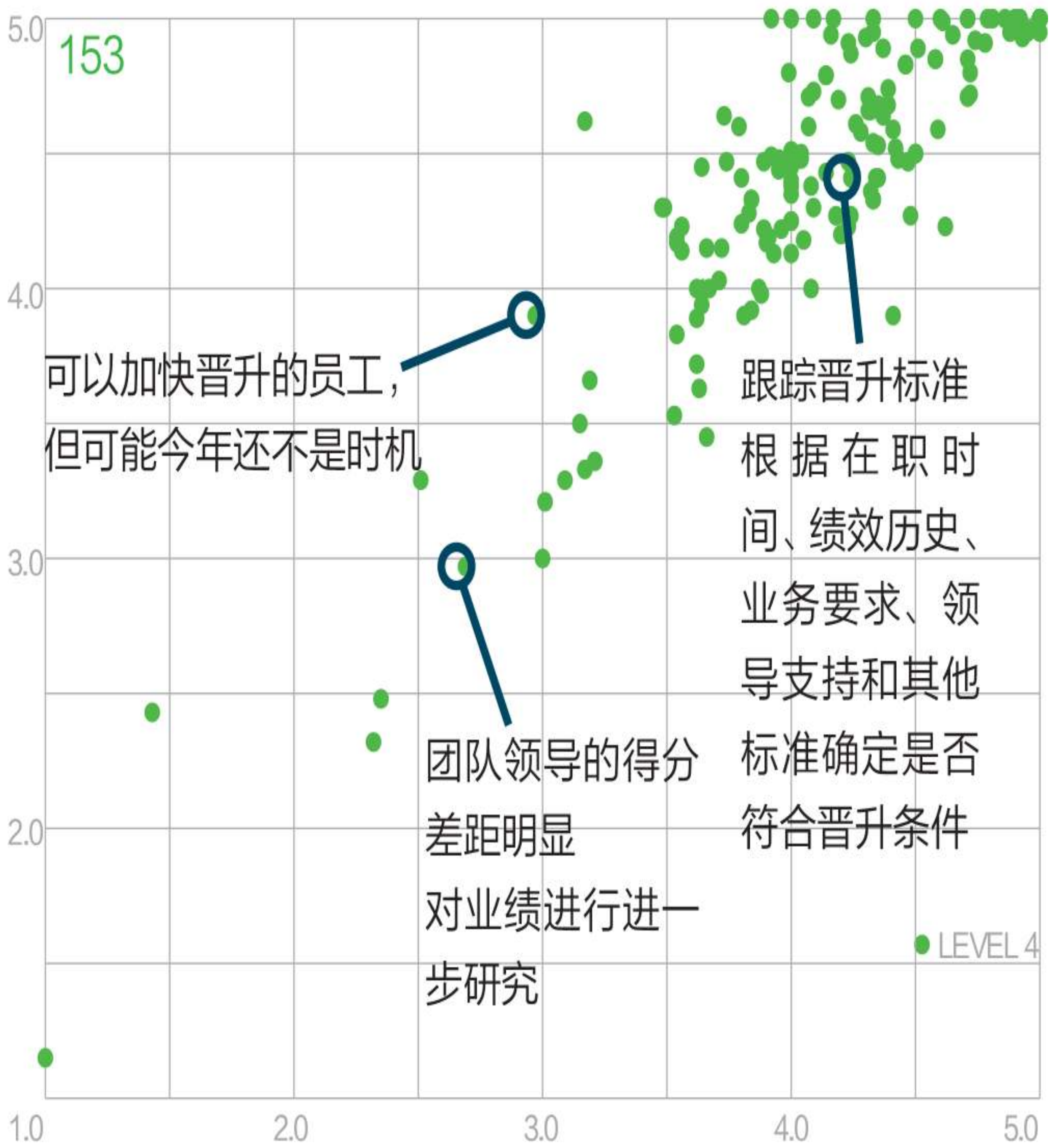
该数据如何决定薪酬？

第二步，数据被过滤，只留下某一工作层级的员工。绩效管理系统的关键问题之一是，系统能否捕捉到员工间足够多的差异，保证公平分配。图中的分配为之后的讨论提供了基础。



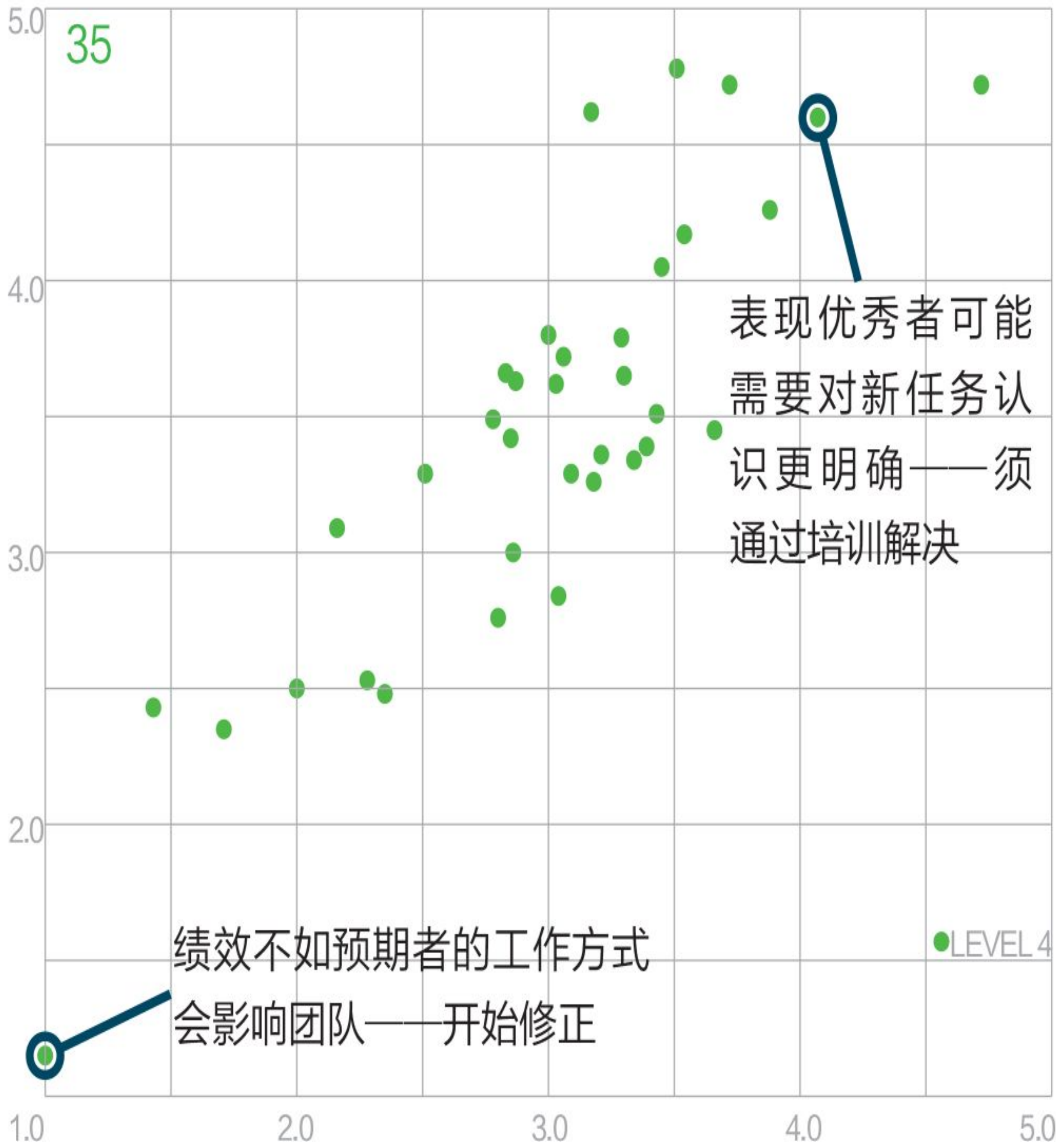
对升职有何帮助？

被过滤后的该图显示了那些组长认为“此人已做好晋升准备”的组员。这些数据为每年高管晋升员工的讨论提供了可靠支持。



如何解决绩效不佳的问题?

本过滤图显示了那些组长认为“此人濒临绩效不佳境遇”的组员。如屏幕右上所示，即使表现不错的员工也有可能退步，组织有责任帮他们恢复业绩。



（ 返回阅读原文 ）

德勤如何创建简洁绩效测量工具

我们的新绩效管理系统中最重要的工具之一是“绩效快照”。它让我们迅速、准确了解所有员工的表现，让我们能将更多时间用在和员工互动上。

1．标准

我们的测量工具必须满足3个标准，为了中和“特殊评分者效应”，我们希望打分者针对自己的行动，而非被评分者的特质或行为。在所设定的必要范围中，所有问题必须以毫无疑议的方式表达出来。为避免误解，每个问题必须包含单一易懂的概念。我们的问题有薪酬、团队协作、不佳表现和晋升等方面，这种分类不见得适用其他组织，但至少适于德勤。

2．打分者

我们要求打分者具有和被评分个人相关的第一手经验，而且他们的主观判断值得我们信赖。我们认同组长是最了解被评分者的人，但他们的角色也意味着，他们对组员的评判主观程度比较高。我们也想过邀请部门经理甚至同事评分，但最终还是觉得应该遵从最简单清晰的做法。

3．测试

我们测试了这些问题是否能提供有效数据。有效性测试能根据答案平均数确定问题的难度，以及根据标准差确定答案的变动范围。我们明白，如果答案中，“强烈同意”的比例很高，那么就无法获得我们预期的差异。确保问题和相关标准的有效性也很重

要。（也就是说，所有问题应指向同一隐藏理论，并能发现用其他测试方式获得结果之间的关联，比如参与度调查。）

4．频率

德勤的工作按项目计算，所以每个项目结束后，有必要得出该项目的绩效快照。我们的目标是，在尽可能严格执行绩效评估时，不给组长造成过多负担，因为如果测试过于消耗精力，也不会产生可靠数据。

5．透明度

我们目前正在研究透明度问题。我们希望绩效快照能显示实时“真相”，比如组长的想法。而经验告诉我们，如果组长得知组员能够看到所有数据点，就容易美化组员评估结果，以免后续沟通过于尴尬。我们会将员工的快照分数汇聚成年终评价，但年终总结到底应该分享什么？我们宁可公开过多数据，也不能失之于不透明。不仅为了客户，也是为了内部项目，我们需要根据团队同侪表现，汇总快照分数、工时、销量等绩效标准的相对数据，然后提供给员工最详尽清晰的反馈。时间能够检验我们离理想预期有多近。



马库斯·白金汉为组织提供绩效管理工具和培训，他也是多部畅销书作者，即将有新书问世：《出色2.0：评估实力、找到优势、赢在职场》（ *StandOut 2.0: Assess Your Strengths*，*Find Your Edge*，*Win at Work* ，《哈佛商业评论》出版社）。艾什利·古铎是德勤纽约总部领导力发展项目总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年4月刊。

增刊：绩效管理大变革

绩效管理路在何方

加里·柯金斯（Gary Cokins）| 文

李剑 | 编辑

企业绩效管理和公司绩效管理（EPM/CPM）不是一道简单的“工序”，而是诸多管理方法的“协奏”。这些方法包括战略管理、收益与成本计量、规划、质量管理和风险管理等。很少有组织能够恰当地应用这些方法，更不用说完美融合了。但是，卓越的企业懂得如何演奏好EPM/CPM这首交响乐。

组织中的每个人是否都能正确描述战略？组织是否采用了最佳考核指标来确保能够按照战略要求调配资源？组织了解客户的盈利性并能预测他们的利润率吗？是否有预测结果不够准确的情况？组织有足够能力应用先进的分析方法吗？所有组织都会存在一些不愿公开讨论或者可能根本没有意识到的问题，首先是高管人员未能充分、成功地实施其战略，因此感到失望和沮丧；其次是组织无法足够准确地了解其产品、服务和客户的盈利性；再次是组织需要更频繁地更新各种预测和计划，但很少有组织具备熟练的总体预测和预测分析技能。

出现战略实施问题，很大程度上是因为高管人员未能以清晰易懂的方式传递其战略意图，他们也没有合适的绩效指标来监控战略实施进展。不清楚产品和客户的盈利性，原因在于使用了薄弱、不完善的管理会计方法。预测方面存在的问题，在于没有使用递进预测的方法，也没有利用能提高预测准确度的有用数据。在美国，一些曾经辉煌的公司，譬如百视达（Blockbuster）、柯达公司（Kodak）等，已经破产或不复存在，难以解决上述问题就是主因。

许多组织会过高评价其绩效管理方法和辅助软件系统的质量，甚至很多高管会自豪地夸耀它们。但通过匿名调查的结果显示，中层管理者则会坦诚选择“需要许多改进”这个答案。

如何成为优异系统

企业绩效管理和公司绩效管理（EPM/CPM）不只是一个系统或一个过程，而是多种管理方法的融会贯通。EPM/CPM也不只是一份使用许多记分卡和刻度盘的财务总监计划，其涵义要广泛得多。优异的EPM/CPM系统能够完美地融合使用各种管理方法，同时还结合运用各种分析方法，包括细分、聚类、回归、相关分析等。高管层要培育、探索、试验从错误中吸取经验和变革的文化；要建立量化分析的文化；领导者需要获得全体员工的支持。培训和教育是遵守这些原则的有效途径，而获得专业资格认证是管理者越来越流行的做法。

我把各种EPM/CPM方法比作交响乐团里的各种乐器。乐队的指挥者不会举起手中的指挥棒，向乐队的弦乐器组、木管乐器组、打击乐器组和铜管乐器组说：“现在大家演奏！”他要做的是引导和协调交响乐节奏与音调的起伏变化。EPM/CPM的“乐器组”主要有6类：

1．战略规划与实施——适合使用战略地图及其相关的平衡记分卡。战略地图和平衡记分卡一起用来指引组织完成自己的使命、愿景和战略。高管人员要回答“我们要去哪里？”的问题，指明战略方向。正确定义关键绩效指标（KPI）并确定要实现的目标指标，然后就可以根据高管所制定的战略，调整员工的优先事务、措施、方案和流程。

平衡记分卡与仪表盘的区别在于，记分卡的表盘是由管理团队在战略地图中确定的，且关键绩效指标之间存在因果关系；而仪表盘呈现的是运营绩效指标。实施关键绩效指标的目的在于监测战略目标进程，保证员工的行为和工作重心与管理团队制定的战略进度一致。

2．成本可见性和驱动性——商业公司需要对产品、标准服务、渠道和客户进行盈利性分析，公共组织需要了解其使用各种流程和资源的工作开支。作业成本核算法（ABC）是基本的方法，其根据业务动因和成本动因，对因果关系进行建模，采用渐进式管理会计而非传统管理会计进行核算。

通常人们会误认为，构建一套渐进的成本核算制度是一项艰巨且漫长的任务，需要员工填写考勤表、完成源信息系统的大批整合工作。但是，通过迭代重新建模进行的快速原型设计是目前公认的、行之有效的执行方法，这个方法能让6名不同职能部门的员工在短短两天时间内完成首个作业成本分析法模型的初步设计，他们能迅速确定高水准活动、确定产品及客户类别并估计成本动因数量。设计ABC模型的目的是为了使大家对成本核算方法有所了解，并开始思考在下一个成本精确性更高的迭代模型完成后，如何使用这些信息。需要牢记的是，管理会计用于内部支持，而外部财务会计则用于监管机构和投资界。

3．客户情报——运用强大的营销和销售渠道来挽留、发展、争取及赢得可获利的客户。这些工具通常被称作客户关系管理（CRM）。但CRM数据仅是基础，需要利用软件分析数据，制定并采取相应措施，能够从客户那里获得更多的利润。

为确定客户盈利水平，必须将上述的渐进式管理会计系统扩展至总产品毛利率线以下。分销、销售、市场营销和客户服务等“服务成本”同样采用作业成本分析法。“服务成本”来自客户而非产品。这些措施相互关联，因为高额维护型客户（如要求特殊服务及改变日程安排）会使销售利润减少。销售和市场人员的思维必须发生转变，不能只专注于增加市场份额和销量，而要关注可获利的销售额。

4．预测、规划和预测分析——挖掘数据就是“通过后视镜”来考察历史数据，而EPM/CPM专注于通过“挡风玻璃”来预测、精确预测，减少不确定性。对未来产品品种和数量的预测均为核心的独立变量，与诸多因变量相互关联，未来劳动力人数及消费水平等都属于因变量。CFO应该越来越关注基于驱动因素的预算及基于作业成本分析法的滚动财务预测，滚动预测可以减少未来的不确定性，并增加采取相应措施的信心。

5．企业风险管理（ERM）——这类方法不容忽视。当其他方法“用力猛踩油门踏板”时，ERM方法可以起到“刹车”的作用。风险缓解计划和安全保障措施都需要一定的开支从而减少了利润，但同时也能控制高管团队喜欢用资产支付给自己更多报酬奖金的做法。EPM/CPM方法的目的是为了让机构运营得更好、更快、更省钱、更明智，多种方法结合使用，组织就会变得更安全。

6．流程改进——这类方法适合采用精益管理和六西格玛质量计划。其目的是要消除浪费并精简流程，从而缩短生产周期，这类方法能够提高生产力和效率。

显然，持续改进对任何组织都是绝对必要的。然而，即使流程有效，但由于员工未遵循战略指引，也会导致实施效果很差。因此，理想情况下，应完美融合使用各类EPM/CPM方法。综合运用这6类最重要的方法并结合使用各种分析工具，组织才有希望脱颖而出。

如何打破实施障碍

我们要分析的不仅仅是数字、刻度盘、滑轮或杠杆，人的因素更为重要。

让组织采用EPM/CPM方法帮助管理者和员工更好地决策需要耗费很多时间，这让人感到沮丧。各种EPM/CPM方法及其辅助软件技术，例如商业情报、分析方法和平衡记分卡的确能够提升组织迅速准确决策的能力。但为何组织在采用EPM/CPM方法时仍然犹豫不定?

大多数组织错误地认为，应用EPM/CPM方法意味着90%的数学工作和10%的组织管理变更与员工行为改变。实际情况正好是反过来的——只有5%是数学工作，而95%取决于人。

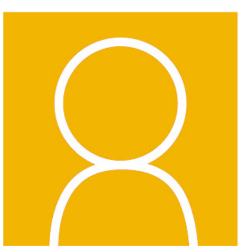
事后来看，我们意识到过去阻碍EPM/CPM应用的障碍其实都可轻松消除，如数据源不同或“脏”数据等可通过提取、转换和加载（ETL）的软件解决，分析模型的设计缺陷可以通过咨询经验丰富的顾问或参加优秀的培训课程轻松解决。其他障碍诸如EPM/CPM技术过于复杂，或试点项目的初始故障等都是可以解决的，并不会影响进程。

那么，组织不愿采用EPM/CPM方法的真正障碍在哪里？这些障碍实际上来自社会、习惯和文化之中，包括人们天抵制变革；害怕知道或者害怕别人知道真相；不愿共享数据或信息等等。人们天生喜欢安于现状，千万不要低估人们抵制变革的力量。然而，在努力打破习惯障碍，实施EPM/CPM方法的过程中会遇到的一个问题是，管理者几乎都没有组织变更管理方面的培训或经验。管理者需要的是进一步学习，成为像社会学家或心理学家那样的人，因为如何改变人们的态度是一个重大挑战。

如何消除文化障碍？首先得承认现状，所有企业都在为重视健康发展还是理智发展而苦恼。大多数企业过分强调理智发展，他们雇用MBA和管理顾问，企图从数量上获得好的管理风格。这种企业忽略了健康发展的重要性——那就是确保高涨的员工士气和较低的人员流失率。要获得健康发展，还应确保管理人员和员工能准确理解领导层的战略意图和方向。健康发展能够增强员工的认同感和忠诚度。我们要分析的不仅仅是数字、刻度盘、滑轮或杠杆，人的因素更为重要。

在开始应用或扩大使用EPM/CPM方法时，我认为组织需要制订两份计划：实施计划和交流计划，交流计划要重要得多。推动他人的变革是可以做到的，这需要有强大的动力去提升组织绩效，并为别人提供洞察力和远见，使他们能够更好地做出决策。

企业财务总监经常将财务规划和分析（FP&A）当作EPM/CPM的同义词，我觉得最好还是将FP&A看作EPM/CPM的子集。虽然优化成本管理和改进流程是组织崇高的目标，但不可能无休止地降低成本去实现长期繁荣。需要注意的是，EPM/CPM不仅是财务总监的事情，而且应该整合组织内的全部职能，包括营销、作业、销售和战略。



加里·柯金斯是美国管理会计师协会（IMA）常驻高管兼特聘专家，Analytics-Based Performance Management 咨询公司创始人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年1-2月合刊。

增刊：绩效管理大变革

销售团队激励新法则

How to Really Motivate Salespeople

道格·郑（音）（Doug J. Chung）| 文

王晨 | 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑



艺术家：布鲁诺·奎恩开特（**Bruno Quinquet**）

艺术作品： *Salaryman Project* ，档案涂料印花，展出于东京国际会议中心

年代：2009年

销售人员薪酬是公司的一项主要成本，销售效率是公司收入的重要影响因素，因此管理者也应运用数据分析和实验来寻找更有效激励销售团队的方法。

成为商学院教授前，我曾是一名管理咨询顾问，当时参与的一个项目深刻改变了我的职业走向。客户是一家消费品跨国企业在亚洲的销售部门，该公司以上门销售为主，销售员整日外出拜访各家小型零售店铺。工作过程中，有一件事让我很惊讶：我发现销售经理总在听团队抱怨薪酬问题。

在销售团队看来，公司的薪酬和绩效评估体系问题颇多。有人认为销售指标高得难以完成；有人负责的片区条件较差，发展客户难度高；还有公平问题：有人仅仅因为所在片区条件好就挣得多，这让通过自身努力出色完成任务的销售员感觉不公平。我敢说，你能想到的销售团队对薪酬的意见，这家公司的销售经理都能听到。

对薪酬体系费心思量的，并不只有销售员。销售团队薪酬在市场营销预算中占比很大，为提高薪酬支出回报率，并更好地激励销售员、增加销售收入，管理层经常对薪酬规则进行微调。公司的薪酬体系原本相当简单：销售员的薪酬包括固定工资和1%左右的提成。管理层担心，如果仅以销售额为准，而不考量客观环境因素，就无法准确评价销售员的贡献。因此，调整后的薪酬体系更注重考察销售员的行为和

主观努力：例如，部分薪酬现在与客户满意度、潜在客户拜访量（无论能否成功转化）和已有客户保留率挂钩。

这次项目经历激起了我对销售团队激励问题的兴趣。随后我开始阅读相关学术文献，并最终来到耶鲁大学攻读营销学博士，研究销售团队管理和薪酬体系的相关理论和实践。目前我在哈佛商学院继续这个领域的研究。

相对于社交媒体和数字广告等时髦营销话题，关于销售团队管理和薪酬体系的研究较少，但过去10年中这一领域进展相当快。20世纪70年代和80年代建立的基本理论仍部分成立，而研究者现在开始用两类新方法对其加以重新验证：一是对企业销售和薪酬数据进行实证分析，二是在企业实地进行分组对照实验，考察不同薪酬方案对不同销售团队行为和业绩的影响。

一系列新研究已经证明，某些传统薪酬规则可能损害销售业绩。例如，大多数企业设置提成上限，这可能挫伤高绩效销售员的积极性；销售管理中的“鞭打快牛”行为（如果销售员超额完成年度指标，下年即上调指标），有可能损害长期业绩。在学术界长年的实验室研究之后，基于田野实验的研究也带来了新发现，如奖金名目和发放时机如何影响销售团队士气。

本文中，我将与读者一道回顾相关研究的进展，并对销售团队薪酬管理提出具体建议。我希望这能促使管理者思考激励销售团队的有效方法，也让他们从销售员对薪酬不公平的抱怨声中解放出来。

方案不宜过于复杂

长期以来，销售团队薪酬的相关研究一直以委托代理理论为指导。经济学中的委托代理理论关注委托人和代理人间的利益冲突及其后果。

以企业所有者和雇员为例：老板希望员工最大限度地付出；员工有可能骗过监督管理，尸位素餐。包括以高管为对象的股权激励在内，大部分激励计划和浮动薪酬设计都是为使委托人和代理人利益一致；销售提成（佣金）制度也是一例。

早在经济学家开始构建委托代理理论几个世纪以前，商业销售提成即已出现。公司采用销售提成制度，主要有三个原因：首先，与大部分工种不同，销售员的短期业绩更易衡量；其次，销售员在外工作，一般很难监控，管理者无法知道他们是在拉客户还是在家打游戏，提成制度则能提升管理者的控制力；第三，人格类型分析表明，销售员普遍属于高风险偏好型，弹性薪酬方案对他们更有吸引力。

20世纪80年代出现的几篇重要论文，影响了企业对提成制度的使用。其中一篇由哈佛商学院的拉吉夫·拉尔（Rajiv Lal）与几名合作者所著，主要讨论不同行业中销售流程的不确定性如何影响薪酬设计。作者发现，一家企业销售流程不确定性越高，销售人员薪酬中固定薪酬占比应越高；销售流程确定性越高，提成收入占比应越高。例如，波音公司销售员可能几年才能谈下787飞机订单，这样的公司如果主要按提成付薪，将很难招到人。相反，如果销售发生地更快更频繁（如上门推销员可能每小时就成交一单），且销售流程确定性较高（即主要与销售员能力和主观努力相关），那么薪酬应主要基于提成。对于企业如何设定固定工资和提成比例，这项研究现在仍是重要参考。

20世纪80年代末的另一项重要研究来自经济学家本格特·霍姆斯特罗姆（Bengt Holmstrom）和保罗·米尔格罗姆（Paul Milgrom）。他们合作了一篇高度理论化、假设条件复杂的论文，主张固定比例提成是最合理的销售团队薪酬方案。作者认为，如果薪酬规则过于复杂、与业绩目标挂钩的各种激励手段太多，销售员会想办法利用规则漏洞。最常见的钻空子行为是在签单时间上做文章：例如一位销售员年底尚未完成全年指标，他可能会请求关系不错的客户把下年1月的单子提前到12月的最后几天；相反，如果销售员提前完成全年指标，他可以把12月的单子拖到1月签，给新年开个好头。

霍姆斯特罗姆和米尔格罗姆主张的这类高度简化的薪酬方案有其优势，至少管理的难度和成本较低。但考虑到员工的动机和需求各有不同，多样化的薪酬制度能吸引更多不同类型的销售员，很多公司选择相对复杂的薪酬方案。理论上，为激励个体发挥最大能量，公司应为每一位销售员量身定制薪酬规则。例如，有人最看重现金收入，有人最希望得到认可，还有人更喜欢免费旅游或购物卡；对于一些人，季度奖金激励效果更好，另一些人则对完成年度目标更有动力。但个性化薪酬方案的管理难度和成本太高，且容易滋生关于收入的八卦闲聊，导致公平性争议及同事不和。因此，个性化薪酬方案目前并不普遍。

薪酬设计中的公平问题相当复杂。例如，管理者清楚，包括销售在内任何领域的成功都需要一定运气。假设一名饮料公司销售员负责的片区刚好新开了一家沃尔玛，他的销售额和提成会上升；但这只是由客观因素造成的，因此公司不过是在为他的运气买单。而如果销售员只是因为运气不佳而遭受收入下降，他可能会郁闷地离开。这种人员流失可能造成麻烦。因此，很多公司仍采用相对复杂的薪酬体系，这样虽然管理难度和成本较高，但能吸引不同类型的销售员；为减少运气因素对公平性的影响，管理者还可设置提成上限，或在绩效考核时注意评估销售员的主观努力，而非只以最终销售额为准。

公司实际数据的启示

区别于较早的研究，近10年来关于销售团队薪酬的研究不再仅从理论出发。虽然企业通常对自己的薪酬体系讳莫如深，但研究者已开始说服他们共享数据，并已取得了一定成果。这部分是因为大数据的流行：管理者希望研究者运用先进分析工具，帮助他们找到更有效激励员工的方法。最新实证研究得出的结论中，有些出人意料，有些则证明了传统薪酬规则的有效性。

弗吉尼亚大学达顿商学院教授汤姆·斯蒂恩伯格（Tom Steenburgh）2008年发表的论文，是这批研究中较早的一项成果。斯蒂恩伯格说服一家办公设备B2B公司提供几年的销售和薪酬数据，分析每名销售员的薪酬对其表现的影响，并尝试从中总结一般规律。这家公司薪酬体系比较复杂：销售员的薪酬包括底薪、提成、季度绩效奖金、年终奖，以及与特定销售指标挂钩的超额提成。斯蒂恩伯格重点考察的是，有无证据显示销售员利用规则漏洞，为完成指标提前或拖后签单。这个问题非常重要：钻空子行为并不会为公司带来更多收入，所以为此提供奖励纯属浪费。

斯蒂恩伯格发现，虽然销售指标完成情况关乎大笔奖金，但没有证据表明销售员会利用时间差玩数字游戏。他认为原因在于，这家公司的客户严格按照自身需要签订合同（例如只在季度末或年末签单），且监督管理力度足够强，能够防止销售员钻空子。对于大多数企业的销售部门，销售指标和奖金都是薪酬体系的重要组成部分，因此这项研究很有意义。

2011年，加州大学洛杉矶分校的桑约格·米斯拉（Sanjog Misra）和斯坦福大学的哈里克什·奈尔（Harikesh Nair）发表的一项研究分析了一家财富500强光学企业销售部门的薪酬体系。与上述公司不同，这家公司采用相对简单的薪酬方案：销售员薪酬包括底薪和绩效提成；与很多大公司一样，为防止奖金总额过大，设置提成上限。

经过数据分析，米斯拉和奈尔得出结论：设置提成上限有损总体销售业绩，取消奖金封顶对公司有利；此外，鞭打快牛的管理方式影响了销售团队士气。销售指标的设置和调整是销售人员薪酬方案中非常微妙的部分，对于鞭打快牛也存在争议：有人认为如果不提高指标，销售员太容易拿到提成和奖金；但也有人认为，公司在一位销售员取得出色业绩后仍提高指标，实际是在惩罚最优秀的员工。

米斯拉和奈尔预测，如果取消提成上限，且不再设置销售指标，销售额将上升8%。这家公司采纳了他们的建议，结果下年度全公司营收上

涨9%。

我本人主持的一项关于销售团队薪酬的研究2014年发表于《营销科学》（Marketing Science）杂志。和斯蒂恩伯格一样，我们的研究对象是一家办公设备B2B公司，该公司采用较复杂的薪酬方案。通过分析数据，我们考察了该公司薪酬方案如何分别影响高绩效、低绩效和中等绩效销售员的表现。

研究发现，薪酬方案中的底薪和直接提成对这三类销售员的影响较为相似，而其他薪酬规则对不同类型的销售员产生了不同的激励效果。例如，超额提成能持续激励顶尖销售员，使他们完成指标后仍保持投入。季度奖金对低绩效销售员最为重要：年度目标和年终奖金对高绩效员工激励效果更强，而低绩效员工更需要短期考核来保持动力。这与教师激励学生的方法有些类似：对于优秀学生，只需等他在期末考试中发挥水平；较差的学生则需要用小测验不断刺激。我们的研究证实，销售团队的激励也是同样道理。

此外我们认为，如果公司将季度奖金由当季结清改为累计发放，销售额将提升。假设某位销售员一季度和二季度销售指标均为300单位。按照当季结清的奖金规则，如果他一季度未完成指标，但二季度完成，那么将得到二季度的奖金；而按照累计规则，无论一季度表现如何，他需要在前两个季度一共完成600单位，才能拿到二季度的奖金。由于本季度的表现计入下季度，销售指标累计制度能在业绩低迷时有效激励销售员。实际上，没等我们提出建议，该公司管理者就已决定实施累计制度。

走向田野实验

近几年，部分企业不仅与学术界共享销售和薪酬数据，也开始同意研究者展开短期田野实验，对照检验不同薪酬方案的效果。引入田野实

验前，大多数关于销售人员薪酬的实验都只能在实验室中进行，对象一般为志愿者（以学生为主）而非现实中的销售员。从模拟环境来到真实环境，这让实验成果更具现实意义和说服力。

举一个实例。我和同事达斯·纳拉扬达斯（Das Narayandas）最近与一家南亚耐用消费品公司进行合作研究，该公司销售部门一直采用简单的固定比例提成制度，不设置销售指标、奖金和超额提成。管理层打算尝试设置奖金来进行激励，因此我们用了6个月时间，用对照实验的方式测试了一系列薪酬方案。

其中一项方案是："如果一周内销售业绩达到6单位，周末发放奖金"。另一项方案运用了损失规避原理（同样数量的损失和获益相比，损失带来的心理感受更强烈），在表述上有所区别："如果销售业绩达不到6单位，取消周末奖金"。按同样的思路，公司管理者建议测试另一个更极端的方案："每周初发放奖金，但如果当周未完成销售指标，须全数退还"。

结果是，在这三项实验中，得到奖金激励的实验组表现均超越了没有奖金激励的对照组。但损失规避原理并未发挥明显作用，我们认为部分原因在于实验使用了流动性较强的现金，并计划以后尝试实物奖励。

如果以奖励（gift）而非奖金（bonus）的名义发放现金，对销售员表现有何影响？一般来说，奖金或分红被看作交易行为，奖励或馈赠则被体认为人与人之间善意的交换行为。在本项实验中，我们无条件发放了现金，并告诉员工这是公司的奖励。我们发现，发放奖励的时间节点会直接影响销售员的态度：如果在考核周期刚开始时发放奖励，销售员认为这是上一周期努力工作的回报，因此当前周期容易偷懒；如果告诉他们当前周期结束时将发放奖励，他们会更努力。我们的结论是，如果公司希望以此与员工建立友好互惠关系，就应谨慎选择发放奖励的时机。

其他研究者也在通过田野实验考察薪酬方案调整对销售团队的影响，但这些研究大多很新，尚未正式发表。2014年一次会议上展示的一篇论文证明，如果销售员参加公司组织的关于所销售产品的考试，并获得现金奖励，销售业绩将提升。在这个例子中，公司依据销售员主观努力而非销售数据付酬。另一项田野实验发现，相比等额现金，销售员更看重带薪休假券、电器等非现金奖励。随着更多研究者和企业合作进行实地试验，销售部门管理者将可能找到更有效激励团队的方法。

如何设计销售团队薪酬方案

理想的销售部门薪酬方案应：1）与公司整体战略相协同；2）能激励不同类型员工；3）公平，简明易懂；4）不超出公司整体预算。销售部门管理者可按以下步骤，设计符合上述标准的薪酬方案：

步骤1 设定薪酬水平

合理薪酬水平对吸引和留住人才非常关键。

步骤2 设定底薪和绩效薪酬比例

薪酬方案的稳妥度取决于其规定的固定工资和奖金、提成的比例。为找到合适的比例，管理者需要考虑行业和销售流程的差异。

步骤3 设计具体方案

- **指标**

大多数公司按销售额给销售员提成，但也有公司按利润提成。

- **薪酬方案类型**

在底薪和提成之外，很多公司还设置奖金，用于奖励超额完成指标或完成特定任务的员工。

- **支出曲线**

设置提成上限会限制顶尖员工的薪酬，使支出曲线变得扁平；设置超额提成能显著提升顶尖员工的薪酬，使支出曲线更陡峭。

步骤4 选择付酬周期

付酬周期可短至一周，长至一年。研究显示，较短的付酬周期能有效使低绩效员工保持投入。

步骤5 尝试其他工具

很多公司使用竞赛、评奖等非现金激励手段。

资料来源：改编自Andris A. Zoltners、Prabhakant Sinha、Sally E. Lorimer：《销售数据分析的力量》（The Power of Sales Analytics）。

积极尝试不同方案

我在企业销售团队薪酬领域的研究已持续10年；有时我会想，如果回归管理咨询老本行，我能给销售部门管理者提供哪些具体建议？

在一些方面，我的观点非常明确：公司应取消提成上限；如果考虑到内部平衡不得不设置收入上限，也应让它尽可能高。我的研究清楚地表明，如果各种业绩水平都有相匹配的激励手段，总体销售额将提升。某些销售员的收入暂时超过上级甚至高管，虽然这可能引来问题，但有证据显示，如果取消不合理的提成上限，公司整体将受益。

我建议销售部门管理者在设置和调整销售指标时保持高度谨慎。例如，我的研究显示，鞭打快牛会造成不利影响。对于超额完成年度指标的销售员，管理者容易觉得指标定得太低、应该不断加码；但一定不要让销售员感觉薪酬体系不公平或受运气因素左右，而销售指标调整不当恰恰容易引发这种感觉。如果经济下行等客观因素导致销售指标难以完成，建议管理者在年中下调指标。设置目标的关键，在于将鞭策的力度保持在合适水平。

基于我本人的研究，我建议企业销售部门采用多样化的薪酬体系：不过于复杂，但也为能力各异的销售员设置相匹配的激励手段（如季度奖和超额提成），尽可能让整个团队一整年保持投入。

最后，我建议企业销售部门对薪酬体系多做实验。近10年来，企业开始认识到实验、尤其是分组对照实验的价值，消费品行业的很多公司现在都通过不断实验来优化定价。激励手段变化引起的员工行为改变可能显著影响公司收入；作为一项主要成本，销售团队薪酬亟需有效管理。因此，我们仍需通过对照实验来探索销售团队的最优薪酬体

系。与学者合作进行实验，企业将从中受益：让受过严格训练的研究者负责，实验环境将更完善、流程更规范，且结论更严谨。如果能有效激励销售团队，企业整体将更优质，使员工和股东共同获益。从这个角度说，销售人员薪酬研究具有更广泛的价值。



道格·郑是哈佛商学院营销学助理教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年4月刊。

增刊：绩效管理大变革

高绩效文化三部曲

卡罗琳·杜瓦，斯科特·凯勒 | 文

高级管理者往往认为企业文化很难衡量或者很难改变。因此，许多人的选择是，不对企业文化领域进行投资——即使有很多事实表明，如果管理者能够有技巧地进行企业文化管理，企业将因此形成竞争性优势，进而成就非凡、经久不衰。

澳大利亚四大银行之一的澳新银行（ANZ Bank），其实践很好地说明了这一点。十年前，澳新银行采用了一个措施，希望通过一个"有别于传统增长战略的独特计划，达到重塑澳新银行文化以提高效率和盈利的目标"。这项措施实施两年后，员工对企业文化的共识发生了转变。关于"企业的存在价值"，员工从之前20%的认同度提高到80%；关于"会议效率"，员工的认同度从61%提高到91%；关于"公开和诚实"和"'能做到'文化"，员工认同度也有了很大程度的提高。与此同时，澳新银行每名员工的收入提高了89%，它的总收益超过了竞争对手，无论是股东利益还是客户满意度都取得了令人满意的成绩。开展企业文化建设十年后，澳新银行拥有了可持续的盈利能力：它的税后收益累积平均增长率为15%，远远超过其他银行。

澳新银行是如何取得优异成绩的？从中我们发现了一些可供借鉴的方法，能够帮助企业创建高绩效的文化。

首先，建立企业文化的共识以及衡量指标。

当你询问任何优胜企业的团队，“什么是企业业务目标的重中之重”，你很可能得到这样的答案，比如“让市场份额提升10%”，或者是“削减15%的成本”。然而，如果你继续询问“什么是企业文化建设目标的重中之重”，你将听到各种各样不着边际的答案。我们的调查表明，高绩效文化的特点可以归结为较好的统一整合能力（让企业愿景更清晰、战略更明确、员工行为更统一）、较好的执行能力（形成得到更多拥护的行动方向，将冲突降到最低）、较好的更新能力（持续改进自己以超过竞争对手）——这是“组织健康”（Organizational Health）的三个衡量因素。那些采用了这种企业文化定义的企业发现，如此明确的描述对企业很有帮助，让企业能够找到相应的工具对这些具体内容进行衡量。他们进一步发现，企业文化不再是难以衡量和管理的，企业可以采用一些方式像严格管理业绩一样管理企业文化。

其次，聚焦于少数几个最重要的企业文化转变点。

我们发现，如果企业希望改变企业文化，在12个月到18个月的时间里，锁定的工作内容少于五项将取得较好的成效。将工作重心聚焦在少数几个点上，有利于促使每一个员工聚焦于最有利于实现目标的转变上。比如，澳新银行的高级管理团队，首先建立了一套工作目标：提高市场份额，建立公开和诚信的企业文化，树立员工“能做到”的责任心。相关工作开展18个月后，澳新银行领导人感觉到企业文化在一些具体的内容上有了很大的改进，接着在随后的18个月里，继续推进其他工作，包括建立企业创新文化，进行人力资源开发，以客户为中

心。如果不是采用逐步实现的做法，一开始就针对许多目标，那么很有可能削弱组织工作的成效，无法取得很好的效果。

最后，对企业文化转变工作和企业改进工作进行整合。

大多数员工工作都很忙碌。这就意味着如果将企业文化的转变工作作为一个独立的工作项目通常是很难取得成功的。我们发现，那些最终在企业文化转变工作中取得成功的，都必须很好地将这项工作和企业追求的业务目标结合起来。但是在此之前，你必须明确地对自己的企业文化进行定义。比如，在第二个18个月企业文化项目中，澳新银行引进了销售激励项目和训练项目，以便让员工取得更好的业绩，同时帮助形成人力资源开发的企业文化。此外，澳新银行领导人确保做好一件事，当天的工作结束前，让各个分行召开的员工会议不仅仅是关于“数字”的会议，同时分享每个人的故事，讲述如何与客户互动并建立关系的故事。通过这样的方法能够让员工以客户为中心，改进工作方式。每个分行的培训效果以及客户聚焦情况，都将纳入分行经理的评估表。而销售人员激励奖金的多少，除了与业绩有关，也与员工的企业文化表现有关。

如果能够很好地执行，遵从这三个步骤的企业文化转变项目不仅能让企业的整体业绩得到提高，同时可以为员工创造一个令人愉快的工作环境。对于许多管理者而言，成功地开展一个企业文化项目，是自己职业生涯最值得做的事情，因为这能够让他们将人性因素和商业目标整合起来。



卡罗琳· 杜瓦（Carolyn Dewar）是麦肯锡合伙人；斯科特·凯勒（Scott Keller）是麦肯锡董事。凯勒与科林·皮尔斯（Colin Price）合著有《超越绩效报告——大型组织如何建立最终的竞争优势》(*Beyond Performance: How great organizations build ultimate competitive advantage*)一书。杜瓦为该书协作提供了很多幕后支持。

增刊：绩效管理大变革

增长放缓更需绩效式管理

于长青 | 文

目前，中国经济受到欧洲债务危机引发的外贸锐减及国内需求增长放缓的双重影响，经济增长减速的风险要大于通胀的风险。央行为刺激经济增长连续降息，未来中国政府还可能有各项投资保增长的措施出台。如何让有限的资源最大限度发挥促进包容性增长，真正解决或缓解制约国计民生发展的瓶颈？我们迫切需要采取一种更有成效、更具针对性的投资管理方式，减少“粗放”式资源管理。

绩效式管理（Results-based management）作为一种资源管理方法和思维模式，起源于军事领域，后逐渐被许多企业所采用。上世纪70年代后又被发达国家逐渐用于双边及多边外援项目的设计、执行及管理。它主要是被用来制定明确目标，建立指标体系，并用于监测与评估，以确保资源合理利用，取得预期发展成效，造福于受援国人民，同时对本国纳税人负责。绩效式管理的核心是针对项目或计划建立起一个从“投入”（input），到“产出”（output），再到出“结果”（outcome），最后达到“影响”（impact）的内在因果关系，也被称作“绩效链”（results chain），同时建立起与之相配套的指标体系用于监测。举例来说，投资兴建一条新的铁路，投入的是物资、技术、劳力，产出的是高质量的铁路，结果是铁路运行后对受益人所带来的直接效应，包括增加运量、减少运输时间及成本、提高服务质量。影响

是促进铁路沿线乃至全国的经济增长及所带来的扶贫效应。一般来说，产出是项目完成后所即刻得到的物质或软件实体（包括设备、基础设施、知识、文件、法律条文）。而结果是这些实体被利用后对受益人行为的改变，一般在项目完成后三年左右见效。影响，往往指的是更长远（五年以上）对社会经济发展的促进作用。

再反观中国，30多年的改革开放所取得的巨大成就有目共睹。几亿人口脱贫，中国的综合国力突飞猛进。与此同时，政府所掌控的公共资源越来越多。为了改进对公共资源的管理、增加透明度及效益、对纳税人负责，绩效式管理的原则与方法将会发挥越来越大的作用。改革开放初期，发展瓶颈很多，起点很低，粗放式投资管理满足了当时的需求并很有效地起到了促进经济增长的作用。而当经济发展到一定程度，进一步提高投资需要更有选择性和针对性，而且要加强对投资效益的监测、评估和经验总结，并且根据评估结果不断进行对投资方向及执行方法的调整。这种更细化的管理方式在目前经济放缓、政府量化宽松、资源又非常有限的情况下尤为重要。

过去30多年的高速发展经验表明，中国有着其他发展中国家甚至发达国家不可比拟的强大的项目规划、管理与执行能力。但同时，我们也的确存在着许多资源浪费甚至腐败现象，包括一些形象工程、豆腐渣工程，重复建设，建了不用或只供少数人用。而另一方面，在医疗和教育领域，尽管政府做了不少努力，老百姓看病难、花费高、教育负担沉重的痛苦并没有被有效减轻。

为进一步促进发展成效，中国的宏观经济规划及项目规划设计应采取更基于结果（outcome-based）而不是基于产出(output-based)的模式，即绩效式管理。这里的结果不是高楼大厦或其他物质实体，而是这些实体被充分利用后对老百姓带来的实惠和好处。以下四个方面尤为重要：

第一，政府投资项目规划应以取得预期结果为导向，规划中要把这些预期结果更细化、量化。如果一个项目只是建成了物质实体而没有按

预期给人民带来实惠，就不能算项目成功，不管建成的实体有多漂亮多么现代化。

第二 ，对各个经济部门及单个项目规划采用“绩效框架”(results framework)以明确其投入、产出、中期结果及长期影响，并对各个方面建立量化指标，包括确定指标“初始值”和“目标值”。

第三 ，建立健全一套监测和评估机制，定期监测，不断总结经验教训，并把监测评估结果及经验教训及时反馈给未来项目规划及管理。

第四 ，干部考核的标准也应基于结果，而不仅仅是产出。这一点对有效减少或避免类似“形象”工程的发生，充分利用好有限公共资源以取得最佳社会效益至关重要。

总结以上四点，最重要的是在各级政府部门建立一种“绩效文化”，而不是“政绩文化”，以结果为导向的发展原则有利于贯彻中央提出的以人为本、包容性增长和构建节约型社会的大发展战略。所有的“结果”都是针对人而言：只有更多的人受益，我们才会真正达到我们的发展目的。



作者为亚洲开发银行高级绩效管理专业人员。本文仅代表作者本人观点。本文原载《财经》杂志

哈佛商业评论 增刊：绩效管理大变革

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

蒋荟蓉 Jiang Huirong

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

品牌经理 Branding Managers

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng 王文睿 Wang Wenrui

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

绩效管理大变革（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00006841-20151231

最后修订：2015年12月30日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《管理者晋升手册》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

领导力 · 基础篇

从管理者到领导者的7种质变

谈心造就领导力

领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00N9ZKIJG

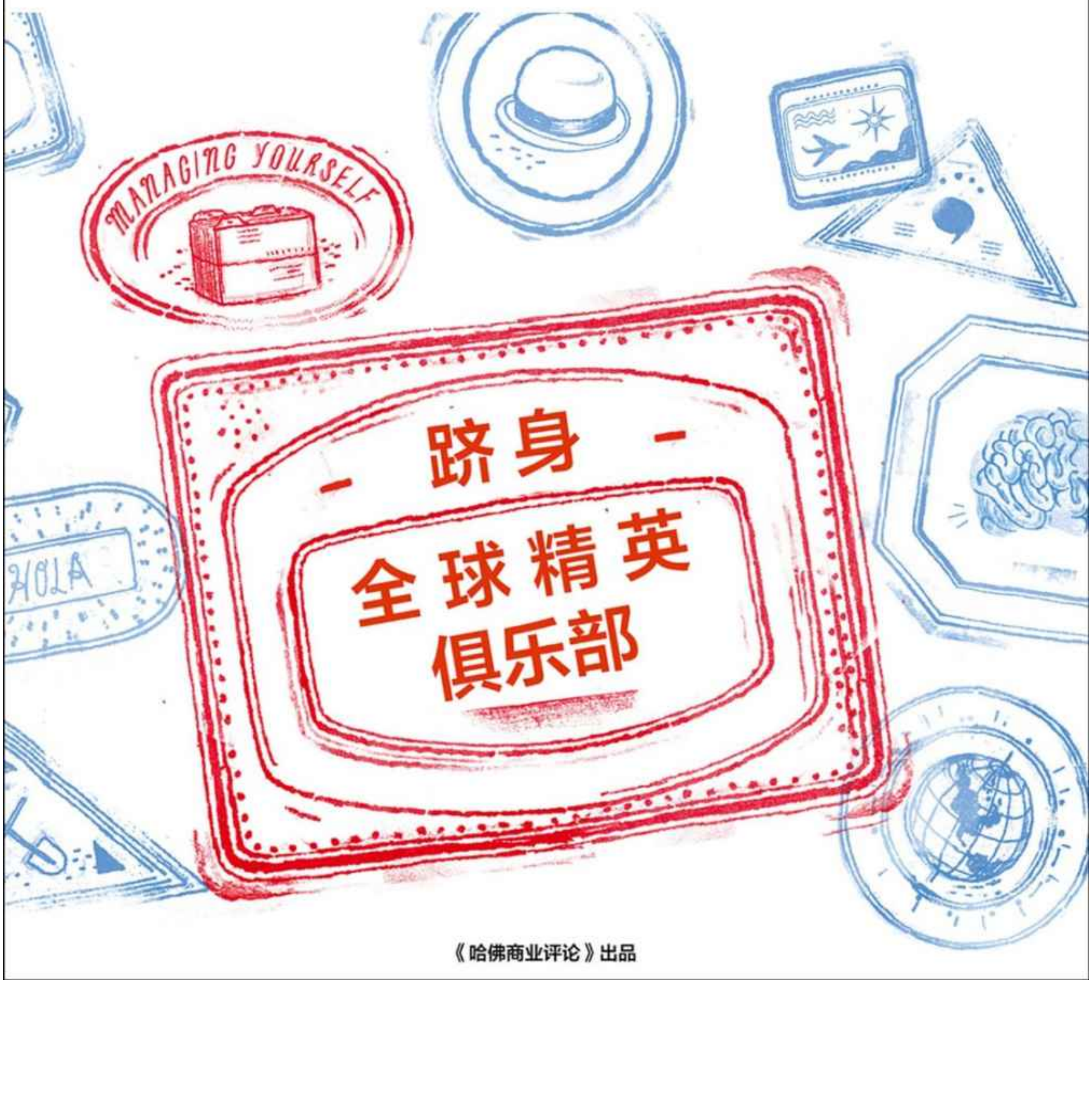
《跻身全球精英俱乐部》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

自管理

- 跻身全球精英俱乐部
- TED教你秒杀全场
- 筛选任务，告别如山案头
- 驾驭负面情绪
- 整合人生四维度



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00PRUCDHG

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

危机公关

企业道歉五步法
危机公关：高管不可不知的几件事
"他们烧了房子"
危机公关秘诀：找个替罪羊？

危机公关：你不可不知的几件事



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

危机公关：你不可不知的几件事

（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

危机公关

企业道歉五步法

危机公关：高管不可不知的几件事

"他们烧了房子"

危机公关秘诀：找个替罪羊？

危机公关：你不可不知的几件事



《哈佛商业评论》出品

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

序：你的企业会道歉吗

企业道歉五步法

危机公关：高管不可不知的几件事

"他们烧了房子"

危机公关秘诀：找个替罪羊？

- ——来自HBR.org社区的一些建议
- ——逼人辞职可能适得其反

——杰克严重失职

——危机管理须公开透明

版权页

推荐阅读

向美军学管理

哈佛商业评论

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

编辑：腾跃

设计：崔晓晋

序

你的企业会道歉吗

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版高级编辑

企业在经营存续过程中，经常遇到各种危机。危机在所难免，重要的是领导者知道如何应对危机，比如掌握道歉之法。及时正确的道歉能让企业减少危机带来的损失，保护企业的品牌和声誉。

企业正确道歉之法需要先有一个清晰的指导原则，来判断是否需要为所犯错误道歉，以及如何有效传达歉意。《企业道歉五步法》一文以在管理学和心理学领域的研究为基础，提出一套实践框架，帮助企业分析决定，谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机以及表达方式，从而达到最佳沟通效果。

领导不好当，公司CEO也深知个中滋味。在危机期间，掌舵者的日子会更加难熬。在《危机公关：高管不可不知的几件事》中介绍了通用汽车CEO玛丽·巴拉如何处理危机。为何经过这么多负面新闻冲击后，巴拉没有成为千夫所指的秘诀是：她呈现出了一副真诚悔悟的形象，从一开始就诚意十足。

危机当头时，领导者必须始终坚定乐观地相信，公司一定能够渡过危机——即使自己一时找不到好的办法，也要保持坚定的信心。这是索尼影业CEO迈克尔·林顿在索尼影业遭受黑客攻击时总结出来的管理经验。

尼克松曾一语点破危机公关的本质——“一场危机中，最轻松的时刻是处理危机本身，最艰难的是决定到底应该迎战还是放弃。而最危险的时候则出现在危机最后。”

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

危机公关完全指南

企业道歉五步法

The Organizational Apology

莫里斯·施韦策（Maurice E. Schweitzer）

艾莉森·布鲁克斯（Alison Wood Brooks）

亚当·加林斯基（Adam D. Galinsky）| 文

王晨 | 译　刘筱薇 | 校　李全伟 | 编辑

企业难免犯错，有效道歉会减少损害、挽救声誉。企业正确道歉之法需要先有一个清晰的指导原则，来判断是否需要道歉，以及如何有效传达歉意；然后仔细考虑谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机和表达方式。

《华盛顿邮报》称之为“令人不寒而栗”。《大西洋月刊》认为其“有可能触犯法律”。一位隐私维权人士担心这可能让受害者“想自杀”。

这仅是针对Facebook“情绪实验”的几种反应；这一事件曾引发各界强烈关注。2014年6月，Facebook披露其曾与学者合作，研究用户对不同推送内

容的情绪反应。在这项为期一周的实验中，68.9万名用户中的一半收到含有较多正面内容的推送，另一半收到含有较多负面内容的推送。实验目的是了解用户发帖是否会受推送内容情绪的影响。事实上，研究人员的确发现了“情绪传染”的证据，并将结论发表在一本权威学术期刊上。但他们的成果立即被公众的抗议声浪吞没。

消息传开后，研究负责人发表声明称，他本人及同事对这项研究造成的困扰感到抱歉。但Facebook起初拒不认错，辩称其长达9000字、老套的使用协议中包含了用户知情同意的条款。直到近一周过去，公司首席运营官才半心半意地致歉，称关于该项研究“沟通失误”。3个月后，公司首席技术官发表声明称，Facebook“未曾预料”公众反应，承认“有些事情应该换种方式做”，同时解释了公司新的研究活动准则。但他仍然回避了“对不起”、“道歉”这两个词。

在这次事件中，Facebook犯了两个错误：首先，它滥用了用户的信任；其次，它未能真诚彻底道歉，错上加错。

这样的情景时刻在上演。企业总会犯错误，需要表达歉意。道歉的对象可能是某位个人，可能是客户、员工或合作伙伴，也可能是公众。但企业及其领导者常常无法得体表达歉意，甚至拒绝道歉，这可能严重影响企业与利益相关方关系、损害企业声誉，如果事件公开化并广为人知就更如此。

企业需要清晰的指导原则，来判断是否需要为所犯错误道歉，以及如何有效传达歉意。本文中，作者将以在管理学和心理学领域的研究为基础，提出一套实践框架，帮助企业分析决定，谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机以及表达方式，从而达到最佳沟通效果。基本原则：如果企业犯下严重错误，高管必须立即高调、坦率地表达悔意，并承诺做出改变——关键是要真诚。

道歉难题

首先应了解两个关于道歉的基本事实：第一，出于心理本能，我们会寻找理由或借口来推迟或避免说对不起。道歉让人感觉不舒服、有风险；它让道歉者丧失权力感、丢面子，会改变地位对比，让我们至少暂时感觉亏欠对方。这种感觉并不好。因此很自然，人们总想方设法掩盖错误；一旦被指出有错，则会自我防御，找出一套说辞，诿过于人。

如果犯错的是企业，道歉甚至更加困难。面对是否以及如何道歉的抉择，久经沙场的领导者也会犹豫不定。这可以理解。企业所犯错误通常由单一部门或员工造成，而且问题的恶化通常超出企业的控制。让CEO或整个组织承担全部责任似乎有些不公平。

第二，企业非常倾向从法律视角看问题。企业顾问可能过于关注是否存在触犯法律的情形，并提醒管理者，道歉可能被解读为企业承认负有法律责任（并招致诉讼），而非努力与受害方真诚沟通。这两者有重要区别：有效的道歉强调对方感受，而非证明己方观点。遗憾的是，在很多企业，法律视角已根深蒂固。即便领导者并未主动寻求法律咨询，也可能担心道歉会带来法律方面的麻烦。

企业需要转变观念。大多数道歉成本很低，很多情况下还可能创造巨大价值。道歉能化解紧张局面；卷入诉讼的担心很少成真。以医疗行业为例：曾有很多年，医护人员得到的建议是不要为医疗事故道歉，原因是这样可能使医院被起诉。但研究发现，医院允许甚至规定医生向医疗事故受害者及家属道歉后，被诉的概率实际降低了。

要

表达悔意

“今天的通用汽车会做正确的事情，首先就是，我要对失去生命的人或受伤者的家人朋友真诚道歉。我非常抱歉。”

通用汽车CEO玛丽·巴拉

2014年就召回点火开关故障汽车在美国国会作证

是否该道歉

如果一家企业面临是否道歉的决策，管理者应考虑所犯错误的性质和严重程度，以及道歉的成本和益处。以下4个问题可帮助管理者判断是否有必要道歉。

1）企业是否犯了错，或被认为犯了错？ 企业道歉，意味着它愿意为造成的损害承担全部或部分责任。因此企业首先需要确定是否发生了损害；如果发生了损害，企业是否有责任。关键在于，这个分析过程必须快速完成；公众对责任的认知也非常关键。

以可口可乐公司1999年遭遇的危机为例。事件始于6月8日：一名比利时男孩喝完可乐后感觉不舒服。几天内，几百人称饮用可乐后发烧、眩晕和恶心，很多人去了医院。起初，可口可乐公司坚称其产品本身对健康无害，问题源自安特卫普灌装厂使用的二氧化碳，并认为公众反应过度。公司CEO道格拉斯·伊维斯特（M. Douglas Ivester）希望事情“尽快过去”，称决定“低调处理”。但几天后，超过5000万份可口可乐饮料在法国、德国和比利时被下架。最终，在事件发生超过一周后，伊维斯特公开表示，他及公司高层“为欧洲消费者遭遇的问题深感遗憾”。

站在伊维斯特的立场上，我们很容易理解可口可乐公司为什么难以迅速判断是否要道歉。首先，我们希望看到内部调查结果、了解问题原因、找到预防措施，然后再正式对外表态。其次，我们可能希望事件会淡出公众视野。第三，我们可能会自我防御，认为受到了不公正的指责。可口可乐公司的确认为公众报告的健康问题有夸大成分，且很多投诉实际上与其产品无关。

但企业必须克服想要等待、低调处理或试图澄清事实的倾向。无论是否实际犯错，领导者都应考虑公众感受，并快速做出反馈。即便事件调查和责任认定尚在进行，也不妨碍管理者通过道歉表达关切，并传达企业的价值观。

在决定是否道歉时，我们需要考虑“心理合约”：客户、员工、商业伙伴或其他利益相关方认为企业应负的责任，以及对正当和公平的观念。这

通常远远超出纸面合同的范围。为了解他人的期望，管理者需从不同立场看问题。

以玩具公司美泰（Mattel）发布的Hello Barbie为例。这款智能芭比娃娃能记录语音并传回后台，从而与使用者“对话”。美泰认为能记住孩子名字和喜好的娃娃独具卖点，但很快就有批评者提出隐私问题。美泰绝对无意造成损害，但消费者对“会偷听的芭比娃娃”的反感情绪十分强烈，公司不得不公开保证其致力于产品的安全性。领导者理应预计到，能够记录孩子信息并将其传回公司的玩具会引起争议。在Facebook的案例中，如果公司在进行情绪实验前考虑利益相关方的感受，它就可能避免事件的严重后果。可口可乐公司应该清楚，即便关于其产品健康影响的言论并不属实，也必须马上予以回应。



2）错误是否严重？ 有些活动和责任涉及企业产品、服务和使命的核心；有些责任则相对次要、影响较小。汽车有安全缺陷、餐馆食物引起中

毒，这属于严重错误。例如，安达信会计师事务所（Arthur Andersen）未能审计出安然公司的巨额财务造假，就是一个严重错误。

有些错误则不涉及企业的核心业务。例如，包括苹果在内的一些企业利用转让定价等财务管理手段避税，被批评为逃避社会责任。虽然会冒犯一些消费者，但这种错误并不严重，因为税务问题并不涉及这些公司经营的核心。

严重错误从根本上威胁到企业的使命，因此真心实意道歉非常重要。虚情假意的道歉会带来严重损害。如果所犯错误并不严重，企业有更多选择，但道歉仍可能是必要的，也会带来益处。

3）公众会如何反应？ 有时企业仅给某个人或很少一部分人带来损害，可以私下解决。但借由Twitter、Instagram、Yelp、Facebook等社交媒体，一个消费者的抱怨就可能在网络上疯转，影响数百万潜在消费者。即使最轻微的错误也可能无限放大，将企业卷入一场公关噩梦、造成严重损失。

以美国联合航空公司2008年的经历为例。一名加拿大歌手（从加拿大哈利法克斯飞往美国内布拉斯加）声称该航空公司弄坏了自己的吉他，且服务态度极其恶劣。在前互联网时代，公众可能永远不会知道这件事。社交媒体改变了一切：这位郁闷的歌手写了一首《美联航弄坏吉他之歌》，录成视频放到YouTube上，结果引起轰动，首日点击量近1.5万次，累计已超过1400万次。最终，美联航负责客户服务的董事总经理罗伯·布拉福德（Rob Bradford）打电话给歌手道歉；他还问美联航能否使用这段视频以改善客户服务。

为评估公众对事件的反应，企业应考虑涉事各方的地位和规模。规模大、实力强、地位高的组织（如美联航、谷歌、沃尔玛或美国政府）对地位较低、力量较弱的个人或团体造成的损害更易引起公众愤慨、更有必要道歉；小企业犯的错，或仅损害富人或企业的错误则较不易引发强烈反应。

4）企业是否承诺做出改变？ 在考虑是否道歉时，领导者必须重点评估本组织在多大程度上愿意（而且能够）改变其行为。如果他们不能或不愿在将来做出改变，道歉就不是个好选择，因为这样的道歉显得空洞、没有说服力。

塔吉特（Target）和家得宝（Home Depot）遭黑客攻击造成消费者信用卡信息泄露后，如果两家企业不承诺采取防范措施，它们的道歉将不会有任何效果。（有些情况下，企业可以在指责声中不为所动，见《遗憾，但不抱歉：不认错的力量》。）

有时管理者太专注于改进措施而忘记要道歉，这是个错误。如果你不表现出悔意，人们会认为你在掩盖和粉饰。



不认错的力量

如下面例子所示，有时领导者可以选择拒绝道歉：

·思科前CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）处理创新事务的方式曾受到批评。他组建团队来打造小规模初创公司，然后由思科以事先确定的价格买下。这使得一些员工收入非常高，让其他人愤恨不已。但钱伯斯拒绝道歉，因为他想传达一个信息：对他来说，创新比平均分配更重要。

·对麦当劳食品的营养问题多有质疑，作为回应，这家快餐巨头推出了小份装和更健康的品种。但近来麦当劳采取了新的宣传姿态，称巨无霸“不是希腊式酸奶”、三明治“不可能是甘蓝”。

如果企业毫无歉意地坚守其价值观和独特性，它的可信度和地位都会提升。

（返回原文阅读）

道歉指南：5项要点

如果企业决定道歉，就必须以正确方式道歉。很多成熟企业尽管意愿良好，却炮制出蹩脚的道歉，这让人惊讶。得体的道歉能让各方关系恢复平衡，甚至改善关系；蹩脚的道歉可能让事情更糟。在考虑如何道歉时，组织需仔细斟酌以下5点：1）谁出面道歉、2）道歉内容、3）道歉形式、4）道歉时机、5）表达方式。

1）谁出面道歉。 企业所犯错误越严重、越牵涉其核心价值，越需要高层管理者（包括CEO）出面道歉。如果事件有明确的责任人，即犯下错误

的员工，可以考虑让他也出面。但如果直接责任人级别不够，仅让他出面道歉，可能会让受害方或公众感到被轻视、认为你没有意识到问题严重性。做过头总比不到位强；犹豫不决时，企业应选择让高管出面道歉。

例如，塔吉特被曝信息库遭侵入的次日，当时的CEO葛莱格·斯坦哈费尔（Gregg Steinhafel）即发表道歉声明。捷蓝航空一架满载乘客的班机在跑道上滞留8小时，当时的COO罗伯·马鲁斯特（Rob Maruster）在YouTube上公开道歉。

确定道歉的对象通常很容易，但也有企业犯糊涂。Lululemon创始人奇普·威尔逊（Chip Wilson）在一次采访中声言本品牌的瑜伽裤不适合某些体型，引发强烈负面反应。他在随后发布的视频中所说“很抱歉让你们经受这一切”，是对自己员工而不是消费者说的，遭到广泛批评。有效的道歉要明确指向受害方。如果受害群体规模大、较为分散，企业应通过媒体或网络公开道歉。

要

坦诚

“我们在预测和满足产品需求方面做得很糟……
我们搞砸了。我搞砸了。我向所有人道歉。”

雷蛇CEO陈民亮

2014年4月新游戏本未能按期发货后

2）道歉内容。 企业发表的言论和采取的行动——这是道歉的实质内容。在决定道歉内容时，企业一定要抓住3个关键要素：坦诚、表达悔意、承诺做出改变。

效果最佳的道歉都是坦诚的，不给歧义或误读留下任何空间。企业要非常明确地承认所造成的损害和应负的责任。雷蛇（Razer）2014年灵刃（Blade）笔记本电脑预售订单发货严重延迟，CEO是这样道歉的："我们在预测和满足产品需求方面做得很糟……我们搞砸了。我搞砸了。我们每次推出新品都让用户等得太久。我向所有人道歉。"

在道歉时，企业绝不能让人感觉是在辩解或为错误找理由。但适当解释、提供信息是有好处的。例如，航班因机械故障延误时，航空公司可以详细解释哪个部件损坏、正采取哪些维修措施、修理所需时间，以及为什么故障排除后不会影响飞行安全。军方发出的慰问信是一种官方道歉的形式，一般会描述阵亡士兵执行任务的详细情形。收到这些信息后，阵亡士兵的家人能更好地理解事件的大背景，以及军方的观点。

有效的道歉还应表达悔意。上文否定了Facebook对情绪实验事件的处理方法；但在2006年，当Facebook新推出的News Feed功能引发用户批评时，CEO马克·扎克伯格的道歉非常到位。"我们这次确实搞砸了，"他的书面道歉声明开头如是说。他接着使用了"没做好"、"错误"、"我们这次失败了"、"严重错误"、"我很抱歉"等语句。他甚至感谢了对此进行抗议的团体。"我真希望我没有让你们这么多人生气；尽管如此，我还是很高兴我们听到了你们的声音。"他选择道歉的语言充满悔意和自我谴责，达到了很好的效果。

道歉的第三个要素是承诺做出改变。道歉应表明，企业与犯下错误的"旧我"拉开距离，并争取成为不再会犯类似错误的"新我"。有些情况下，错误的直接责任人会被解雇；有些情况下，企业会引入新流程，塔吉特公司和家得宝公司即是如此。为显示态度严肃认真，企业也可以聘请独立机构进行调查、提出改进建议，并承诺落实这些建议。

2014年在温哥华，一位母亲带着生病的孩子乘出租车从医院前往机场，司机得知她们要使用医院印发的乘车券后，因担心所属出租车公司不接受乘车券（实际上接受），将她们扔在路边。事件发生后，温哥华出租车协会公开道歉，并承诺做出改变：将当事司机停职，并明确规定所有出租车必须接受当地医院印发的所有乘车券。

现在来看一个道歉内容缺乏“坦诚、悔意、承诺改变”这三个要素的例子。2009年，高盛CEO洛伊德·布兰克费恩（Lloyd Blankfein）发表含糊其词的声明，对金融业某些行为导致大衰退表示歉意。他的言论遭到广泛批评。《纽约时报》评论称：“他的声明完全不能算是道歉……他根本没说清为什么道歉……也没说清要对谁道歉。”他也没有解释高盛将如何改变。

不过布兰克费恩吸取了教训。这次得罪公众后，他又召开了一次新闻发布会，承认高盛“参与了一些明显错误的事情，我们理应感到悔恨并且道歉”。高盛承诺出资5亿美元帮助小企业从衰退中恢复元气。这次道歉坦诚得多，表达了悔意，并且承诺做出改变。

3）道歉形式。 企业可以选择发布道歉的形式，来控制传播范围和效果。企业通常选择在报纸上发表书面声明，让更多人看到。客户信息泄露后，塔吉特即采用这种道歉方法；新闻国际集团（News International）旗下报纸非法窃听，也采用同样方法。

更有亲和力的做法是，由CEO或其他高管录制一段道歉视频，如捷蓝航空的马鲁斯特。高管出面道歉，无论是否有现场听众，都会更让人感到企业的重视。有些情况下，领导者应前往事件发生地，如飞机失事、生产事故等现场。这样不仅更有现场感，而且让公众感到企业管理者对错误足够重视、想要了解第一手的损害情况并当面向受害者道歉。例如，2005年美国西南航空一架客机在芝加哥Midway机场冲出跑道，造成一名6岁男孩死亡、多人受伤。CEO加里·凯利（Gary Kelly）立即飞往芝加哥，前往医院探望伤者，举行新闻发布会并多次道歉，他的同理心得到高度好评。

管理者也要意识到这种道歉方式有风险。在事件现场道歉，这让你处于不可控的环境中。如果受害者接受，那么当面道歉是有效的；如果对方不接受，那事件可能演变为公开冲突。有时公开道歉会成为公关危机。社交媒体改变了企业对于道歉形式的考虑：企业的书面声明现在可以在网络上被反复分享和传播，可触达的人数远多于传统媒体的受众。



4）道歉时机。 效果良好的道歉应是迅速的。迅速道歉标志着企业的诚意，不会让公众感到企业对自身责任不确定或态度暧昧。

有时，企业有理由延迟道歉，如上述可口可乐中毒事件中，公司希望调查消费者产生健康问题的根本原因。

Facebook未能及时对情绪实验事件道歉，一个原因可能是想拿出完整改进方案。希望谨慎行事，这完全合理；但我们认为相比保持沉默，企业先做出道歉姿态会更好——“对事件细节的具体调查正在进行中，但我们想首先对客户和员工说，我们对造成的任何损害表示歉意。希望你们知道，我们正制定计划，防止类似事情再次发生。我们会在周末发布更多详细信息。”

虽然迅速道歉更可取，但道歉的机会永远都有。对很多受害者来说，迟来的道歉总好过不道歉。2014年，通用汽车公司召回点火开关故障的汽车，该公司知晓问题存在已10年，却未采取任何行动。CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）的道歉声明获得好评：“现在的通用汽车将做正确的事情……我深表歉意。”巴拉还告诉员工，这个错误“不可接受”；15名对掩盖缺陷负有责任的管理者被解职。前任CEO决定不为错误道歉，但如果新任CEO认为有必要道歉，无论过去多长时间，企业也应道歉。

要

直白坦诚

“你们信任捷蓝航空……但我们让你们失望了……对此我们真的很抱歉。”

捷蓝航空前CEO罗伯·马鲁斯特
2011年在YouTube上发布视频，
对滞留在停机坪近8小时的乘客道歉

5）表达方式。 表达歉意的方式与道歉的内容同样重要。非正式的语言和有亲和力的沟通方式会起到良好作用，如扎克伯格的“我们这次确实搞砸了”。

DiGiorno披萨在Twitter上用#WhyIStayed标签推广产品，却没有意识到这个标签已被曾遭虐待的女性用来述说经历。DiGiorno不仅删除了推文，还附上一条新的：“十二万分歉意。发布之前并不了解这个标签的意义。”它还给每个表达不满的用户发送私信：“@ejbrooks确实如此。我真的懊悔万分，艾玛。请接受我最深的歉意。”

书面声明的优点是传播速度快；但口头表达更容易传达出语调和态度。领导者可通过语言之外的方式表达情感、谦卑和同理心。例如，面部表情可以表达悔意；有力的肢体动作可使改进承诺更有说服力。

领导者本人出面道歉也有风险。对于习惯了展示权力和自信的企业高管而言，得体表达忏悔之情可能很困难。有些人可能需要仔细计划和演练。

没有掌握好表达方式的一个突出例子是曾任英国石油公司CEO的唐熙华（Tony Hayward），2010年灾难性的墨西哥湾漏油事件后，他发表了如下道歉声明：“我们对此次事件给人们生活带来的严重影响表示歉意。没有人比我更希望事情快点过去。我希望回归正常生活。”这番话极不合时宜，显示出即兴道歉声明的巨大风险。（唐熙华数周后辞职。）

未雨绸缪

一般来说，企业所犯错误越关涉核心使命和价值、影响的人数越多，得体的道歉就越有必要。对于犯下严重错误的企业，道歉内容要显示做出改变的强烈决心，出面道歉的必须是高层管理者，道歉要迅速，形式要高调，表达方式必须极其恳切，并显示出同理心。

在有些行业，道歉是家常便饭，近乎形成一套科学。例如，餐厅总难免犯错——点错菜、上错菜、算错账等等，经理一般会马上过来向客人道歉，并赠送甜点等作为补偿。一家丽思卡尔顿酒店一次未能按时提供叫醒服务，导致客人重要会议迟到，前台经理立即道歉并送上免费早餐。客人当晚回到酒店时，收到总经理的手写道歉信，还有附送的新鲜草莓、干果和糖果。她不但没有对酒店大加指责，反而向朋友激动地大谈自己体验到的五星级服务。

企业有必要预先考虑，哪些事件可能会使其需要道歉，以及应该怎样道歉。我们建议企业领导者根据假想情景进行排演。这不只是为了减少错误带来的损失：效果良好的道歉能改善企业与客户、员工和公众的关系，让企业在犯错误后反而处于更有利的地位。这是每一位领导者应追求的目标。



莫里斯·施韦策是宾夕法尼亚大学沃顿商学院Cecilia Yen Koo教席教授。艾莉森·布鲁克斯是哈佛商学院工商管理系助理教授。亚当·加林斯基是哥伦比亚商学院Vikram S. Pandit教席教授。加林斯基和施韦策合著有《朋友和敌人》（*Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*，Crown Business出版社，2015）。

保罗·阿尔真蒂（Paul Argenti）是达特茅斯大学塔克商学院企业传播学专业的教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年9月刊。

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

危机公关：高管不可不知的几件事

保罗·阿尔真蒂（Paul A. Argenti）| 文

设想一下，你刚刚被任命为一家顶级公司的CEO，这肯定是你人生中最激动人心的一刻。不过几周后，你就发现了一个掩藏10多年的秘密：一件产品有致命缺陷，但公司一直对此秘而不宣。现在产品的缺陷造成了13人死亡，而你不得不召回上百万件产品。通用汽车的首席执行官玛丽·巴拉（Mary Barra）不必设想如此戏剧性的一幕，因为这已经真实发生在她身上。大多数最后当上高管的人都没有经过任何危机公关的训练，也没有在公众面前处理危机的经历。因此，编写一本危机公关指南或许对企业领导者有所帮助，每一个人都应该准备一本，以防不时之需。

首先，你要知道尽管发现和解决问题至关重要，但处理危机的方法更加重要。约翰·肯尼迪1959年发表了一篇重要的讲话，他在其中提到“Crisis”在中文中是“危机”两字，“危”指“危险”，“机”指“机遇”。虽然专家认为从语言学角度这样分析并不完全正确，不过危机中暗含机遇的想法倒是正确的。巴拉女士似乎深谙此道，她在3月4日给员工的信中写道：“我们公司的声誉会不会受损不是由召回事件所决定，而是取决于我们如何处理此次事件。”

截至目前为止，她似乎并没有采纳自己的建议。虽然新闻报道说她责令致歉，却不清楚让谁致歉。危机公关指南第一条就是企业领导者应

公开承认错误。虽然这会让你的律师相当恼火，却能给公众留下极好的印象。

此外，巴拉一直保持沉默，拒绝接受任何采访。危机公关指南第二条要求企业尽早并尽可能多跟外界进行沟通：尽快公布所有的情况。至少在接下来的几周，巴拉不得不接受政府官员的质询。在她发信后的第二天，美国国家公路交通安全局(NHTSA) 针对引发召回的事件提出了100多个问题，要求通用公司做出回应。根据我对危机公关的研究，我发现企业领导的声音是制定危机公关战略最重要的元素之一。

除了听企业领导的叙述外，媒体更想讲一个包含受害者和反派的戏剧化故事来吸引眼球。尽管巴拉不希望信息外流，可《纽约时报》仍能从企业内部拿到消息，写出商业版的头条。我想告诉学生和客户的是，信息传播就像传染性疾病。因此，我的第三条忠告是：企业高管需要通过媒体或其他渠道，尽可能有效得体地从自己的立场叙述整件事情。

企业要尽早并尽可能多地跟外界沟通，这件事说起来容易做起来难。企业领导者通常要在了解危机的全部细节和具体情况之前，把类似关心顾客安全这样的企业价值告诉公众，表现出补偿受损者的决心。巴拉的确在信中提到了这点：“首先，我们所做的每一件事情都应遵循一条不可动摇的原则：为客户提供最好的产品和服务。客户的安全和满意是我们每一个决定的核心出发点。”

不过，公司在应对危机时最大的问题是，事实往往和它们宣扬的理念不符。如果通用公司真的奉行顾客至上的话，为什么早在10年前就已浮出水面的问题，像巴拉一样的高管们竟然不知道？是不是管理层太无能，以至于10年来没有一个高管听说过产品有缺陷？这就引出危机公关第四条——企业领导需要解释公司在将来会做出怎样的改变。人们想知道的是，巴拉将怎样帮助通用公司修正此次召回的160万辆汽车的缺陷，更重要的是怎样改变这样一种把问题瞒而不报长达十余年的管理体制。

最后，虽然我很欣赏巴拉自己处理危机的决心，但这和我的第五条以及最后一条忠告相悖。我认为，深陷危机的高管不能一门心思只关注解决危机，还需要保证企业日常业务正常运行。我们知道，通用公司在未来的几周内将面临诸多的挑战：死者家属聘请的律师会纠缠不休；议员们会为了在下一次选举中拉票而死咬住这家曾经的国有企业不放；媒体会对巴拉的沉默失去耐心；雇员会猜测企业能否度过下一场风波。我们通过媒体获悉，巴拉任命了几名高管专门负责此次召回事件。可是谁来负责公司仍能继续发展，不至于完全陷入危机呢？几年前跟我合作过的一家企业就曾明确指派首席执行官负责处理危机，首席运营官和董事则负责让企业在度过危机后更加成功。

假设巴拉和通用公司安然度过了这场风波，他们最好还是记住尼克松总统说过的一句话。虽然尼克松在1960年大选中落败于肯尼迪，但他在1952年著名的“跳棋”演讲中一句话便点出了危机公关的实质。他说：“在一场危机中，最轻松的时刻是处理危机本身，最艰难的是决定到底应该迎战还是放弃。而最危险的时候则出现在危机过后。这时你一定要万分小心，因为你已经耗尽了所有的资源，同时也解除了防备”。(柴茁/译 安健/编校)

保罗·阿尔真蒂（Paul Argenti）是达特茅斯大学塔克商学院企业传播学专业的教授。

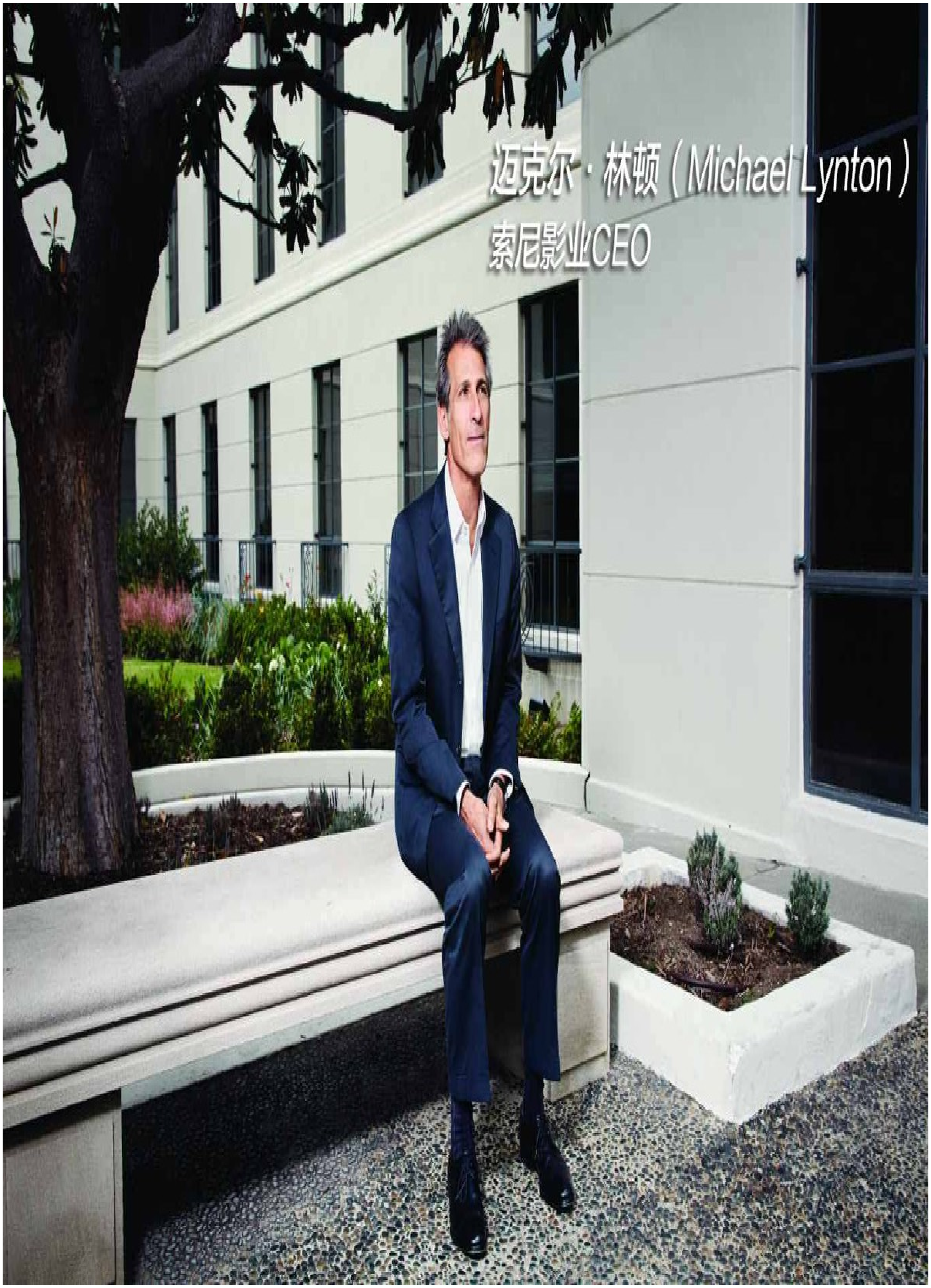
增刊：危机公关：你不可不知的几件事

“他们
烧了房子”

“They Burned the House Down”

殷阿笛（Adi Ignatius）| 采访

蒋荟蓉 | 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑


迈克尔·林顿（Michael Lynton）
索尼影业CEO

被黑客攻击使得公司内部信息泄露，让索尼影业瞬间濒临灭顶边缘。如何让公司顺利脱险，并且留住人才，维系住公司文化，安渡危机，迈克尔·林顿用其实践为面临类似困境的企业提供了诸如时刻身处一线等宝贵经验。

迈克尔·林顿的“黑天鹅” 在2014年年底降临：索尼影视娱乐公司（Sony Pictures Entertainment，以下简称“索尼”）遭遇史上最严重的黑客攻击，美国政府称是朝鲜黑客所为。身为CEO的林顿束手无策，眼睁睁地看着公司薪资详情、私人邮件（一些邮件尖锐批评了好莱坞明星）和未上映的电影等高度机密信息尽皆泄露于世人眼前。不仅如此，黑客还抹掉了公司服务器上的海量数据。

待到黑客发出威胁称：如果《采访》（*The Interview*，一译《刺杀金正恩》）上映，他们便要实施报复，困扰林顿的危机变成了美国外交事件。《采访》是索尼制作的一部喜剧电影，故事发生在朝鲜，内含刺杀金正恩情节。许多影院害怕遭到报复，遂延迟该片放映时间，索尼不得不代之以其他影片。美国总统巴拉克·奥巴马得知此事，将索尼的撤映行为视为屈服于平壤方面压力，并就此发出谴责。至此，《采访》这部R级动作片陡然成为了美国宪法第一修正案（保护言论、宗教信仰自由及和平集会权利的条款——译者注）的象征。

公司如何度过这一劫难？那些丑恶、令人难堪的绝密信息被公之于众，公司要如何维系文化、留住人才？记者在位于加利福尼亚州卡尔弗市的索尼大厦中见到了林顿，并在他奢华的办公室里就此事进行了采访。林顿似乎并未设防，且颇为乐观，毫不避讳地谈起索尼在遭受攻击后的几周里面临的困境，相信公司已毫发无损地度过了难关。

类似的攻击很可能成为新常态。林顿说，他只希望索尼的噩梦能让其他美国公司警醒。

——殷阿笛

HBR：**回想去年年底，索尼被黑的时候，您的第一个想法是什么?**

林顿： 当时我在上班路上。大约是早晨8点钟，我们的CFO打来电话，说我们被攻击了。我到办公室的时候，整个工作室都断网了。

HBR：**那才只是个开始?**

林顿： 对。我们收到一连串恐吓信息，黑客说要把窃取到的信息曝光，随后信息就开始泄露。我们一下子被迫同时应付好几件事情，要努力维持公司运营，又要安抚害怕自己私人信息泄露的员工，还要对付那些刊登泄露电子邮件的媒体。然后FBI来取证分析。

HBR：**我们知道您是放权型CEO，这一点有没有改变?**

林顿： 有，我的角色很快就彻底改变了。危机当前，需要我亲自上阵。我们成立了一个指挥中心，确保所有决策都我要知情并经我批准。单这一项就占据了我的全部时间，也就是说，公司运营事务落在了其他人头上——他们做得非常成功。

HBR：**指挥中心是如何成立的?**

林顿： 首要的是在不能用电子邮件的情况下找到替代的联络方式。有一段时间，我们用其他方法模拟邮件。我们能用的只有手机了，于是我们设置了短信树，然后向公司的员工通知系统寻求帮助。也就是说，我们可以从中心向员工们群发短信了，而且频率很高。

HBR：这样做是为了危机相关联络，还是为了维持公司正常运营?

林顿： 为了正常运营，确保人们能相互交流，完成我们日常工作——制作电影、电视节目以及保证发行。之后，我们需要创建一个临时电子邮件系统，而且不得不设法做工资单、向供应商付款等等。单做工资单这一项就够了不起的：财务部门从地下室拖出老式机器来开具支票。

HBR：听上去真像一场噩梦。看着自己的所有个人信息突然公之于众，这种事简直无法想象。

林顿： 啊，这还没完。更大的挑战是，那些家伙不仅把房子里的东西全偷走，还把房子给烧了。他们偷了我们的资料，然后将我们电脑上的信息删除，还毁掉了我们的服务器和电脑。

HBR：也就是说，那些资料他们有，你们没有了?

林顿： 对。我们有备份，但没有了电脑、服务器和系统，备份也无法使用。结果就是邮件被公开了，里面很有些见不得光的内容。而且还

要在平时公司赖以运营的网络服务瘫痪的情况下，努力维持正常运营。

噩梦般的日子：2014年索尼被黑事件时间线

第1周 第2周 第3周 第4周 第5周 第6周 第7周 第8周 第9周 第10周 第11周

● 2014年11月24日

索尼员工打开电脑，看见一个骷髅和“#GOP（和平卫士）黑客入侵”字样。黑客窃取了绝密商业信息，包括员工资料、私人邮件和《安妮：纽约奇缘》等尚未发行的电影。

● 11月25日

迈克尔·林顿与埃米·帕斯卡尔两位索尼高管首次与员工进行沟通，赞扬他们在公司努力修复系统期间的勤奋工作。

● 12月2日

林顿和帕斯卡尔发邮件告知员工，公司受到无耻攻击，并声明索尼正与司法人员紧密合作。

● 12月5日

几位索尼员工收到一封邮件，发件人声称是GOP成员，在邮件中要求他们离开索尼，并威胁说“若不照办，你们全家都会有危险。”

● 12月6日

林顿将网络安全专家凯文·曼迪亚（Kevin Mandia）的一封邮件转发给全体员工，解释此次攻击的性质：“这是一次绝无仅有、精心策划的犯罪行为，由一个有组织的团伙实施，索尼和其他公司都无可能事先做好万全的防备。”

● 12月7日

朝鲜中央通讯社（Korean Central News Agency）称此次攻击为“义举”，但驳回了关于黑客与朝鲜有关的报道，斥之为“无稽之谈”。

● 12月8日

GOP发布信息，要求索尼“立即停止放映可能破坏区域和平、引发战争的恐怖主义电影”，并提到索尼失窃的敏感信息。

● 12月11日

帕斯卡尔在私人邮件曝光后致歉。索尼在洛杉矶低调举行《采访》首映式。

● 12月14日

索尼的外部法律顾问戴维·博伊斯（David Boies）致信媒体，提醒 称被泄露的材料是“赃物信息”，号召各媒体勿要阅读或刊登所持有的索尼资料。

● 12月15日

林顿召开“全体大会”，告诉员工“不必为公司的未来担忧”。

● 12月15日－16日

两宗集体诉讼分别立案，代表索尼前雇员和在职员工，起诉索尼未能采取足够的安全措施保护员工隐私。

● 12月16日

GOP威胁称将对前往观看圣诞节上映的《采访》的观众采取“911”式报复。各大院线开始撤映。

● 12月17日

索尼决定取消原定下周全国范围内的影片上映。

林顿及其他索尼高管开始出面联络潜在的数字销售合作方，包括谷歌。

● 12月19日

FBI公开宣称此次攻击为朝鲜主使。奥巴马总统也将攻击归咎于朝鲜。奥巴马称取消放映是“一个错误”，并补充说“他们本该给我打个电话。”

● 12月22日

朝鲜网络中断10小时，网络连接问题持续数日。

● 12月23日

索尼宣布《采访》将于圣诞节在院线小规模上映。

● 12月24日

《采访》在谷歌市场、YouTube电影频道、微软Xbox视频以及索尼在Kernel和Stripe上开设的专题站上线。

● 2015年1月20日

索尼宣布《采访》在网络、有线电视、卫星电视和电信提供商的租售量超过580万，租售总额约4000万美元，小规模院线上映票房收入达600万美元。

● 2月4日

索尼表示，截至2014年年底，黑客事件使公司损失了1500万美元。

● 2月5日

帕斯卡尔辞职。

双击可看大图

控制损失

HBR：当时员工最需要从您那里得到什么?

林顿：他们需要抚慰。他们担心自己的个人信息泄露，我们必须明确地解释清楚，我们正在采取何种措施保护他们。也有人担心公司会就此一蹶不振。

HBR：您如何与他们交流?

林顿：我们召开市政厅会议式的员工大会，一次有三四千人参会，来讨论正在发生什么。还有50至80人的小型论坛，听听他们关心的问题。我通常独自在食堂吃饭，确保他们能随时过来找我说话。身处一线非常重要。事件中途我去了一趟日本，因为必须去做预算报告，大概离开了一天半吧，回来之后我们的人力资源主管乔治·罗斯（George Rose）就说："你怎么走了这么长时间？"我说："乔治，我就36小时不在而已。"时间仿佛被压缩了，因为事态发展非常快。

HBR：员工也感到愤怒吗?

林顿：有人愤怒，是的。一听说美国政府认为是朝鲜方面主使的黑客攻击，就有人对我们要发行《采访》这件事不满。你在电影工作室找了一份工作，可不会想到会出这种事。

HBR：**如此多的隐私资料泄露，您是如何应对的?**

林顿： 这件事很复杂，原因有两个。有些跟明星有关的东西登出来被人看到了，这会让员工分心，特别是那些被刊出的邮件的发件人尤其不安。还有就是员工们其实能看到其他人的私人邮件。

HBR：**这个问题有办法控制吗?**

林顿： 我们劝大家别伸长脖子瞅别人——也就是说“别去看那些邮件”。

HBR：**对于那些公开了的邮件，有什么能做的吗?**

林顿： 没有，只能闭上眼睛假装看不见，就说那些东西让人分心，视而不见就好。

HBR：**邮件里提到的明星对你们发难，您如何应对?你们这一行要对付的是一群世界上最自我中心的名人。**

林顿： 在一些情况下，我们不得不拿起电话道歉。但大部分人不当回事。好莱坞社群虽然封闭，但也是公事公办。大家就想做电影、电视节目。讲实话，我觉得在这个制作流程中很多事情都能得到原谅。

HBR：有人才流失吗?

林顿： 没有。

HBR：**你们失去了一位高管：埃米·帕斯卡尔（Amy Pascal），她辞去了联合主席一职。这是公司要继续发展所必须的吗？因为某些问题最大的邮件正是她写的。**

林顿： 不，跟这件事无关。她的合同刚好快到期了，她辞职转为制片职位是我们的共同决定。电影团队是时候换换人了。

HBR：**你们不会是最后一家遭到黑客攻击的公司。由您看来，这次事件带来了什么教训?**

林顿： 我想现在每个人都会更为谨慎地对待电子邮件中的措辞，而且现在大家要谈事情的时候都本能地拿起电话，或者面谈，特别是在有难题要讨论的时候。

HBR：**我们不是早就知道不能在电子邮件里透露信息了吗?**

林顿： 是，但你会告诉自己，“啊，不会出问题的。”而且我必须说，人的短期记忆短得不可思议。现在我收到邮件就边读边想，“真的吗？”

HBR：**您看过那些泄露的邮件吗?**

林顿： 没有。那是被泄露的信息，是赃物。

HBR：**那么您个人知道的就是媒体发布的那些东西了。**

林顿： 对。我连自己的邮件都没看。而且把别人的邮件细细读一遍得花上几千个小时，我觉得毫无意义。

HBR：**除了写邮件时要小心，还有什么别的教训?**

林顿： 就是在网络上该做什么、不该做什么这样的基本问题。FBI说90%的公司无力抵御黑客攻击。退一步讲，放在网络上的所有信息从理论上说都可能被窃。这是个两难的问题，因为方便交流、方便获取信息正是网络之所以让公司运营更高效的部分因素。但你放在网上的东西越多，被黑的危险就越大。

HBR：**你们甚至失去了几部电影，对吗?**

林顿： 黑客偷了几部电影发布出来，其中有《安妮：纽约奇缘》（*Annie* ）和《依然爱丽丝》（*Still Alice* ，又译《我想念我自己》）。我们觉得他们可能也偷到了《采访》，但即使他们得手，却也选择了不发布。



发行？不发行？

HBR：您是否接受是朝鲜主使了这次黑客攻击的说法？

林顿： 其实我没怎么考虑过攻击我们的是什么人，我一直关心的是如何让公司重整旗鼓、继续运营以及如何让员工放下心来、继续工作。FBI和其他政府人员跟我说的和美国总统说的一样，是朝鲜。我只能相信了。毕竟取证鉴定搞情报的是他们。

HBR：您知道，有人出于种种原因认为主使者并非朝鲜，原因之一是黑客在最初的沟通中并未提到《采访》。

林顿： 关于这一点，美国政府掌握的信息比其他各方更多，我没有理由质疑他们的结论。我已从专家处得知，这次攻击布局之缜密、造成的危害之深远都表明此次行动所需的物力人力投入皆不菲。我个人并不知道黑客是朝鲜人还是其他团体，但我觉得不是哪一个心怀不满的员工所为，一个人做不了这样复杂的事。

HBR：既然有可能是朝鲜所为，那么您是否为电影《采访》中的一些做法感到后悔——比如直接点出金正恩和朝鲜？

林顿： 不。一旦决定了要制作一部电影，你就对自己和创意团队承担了义务，必须要放映。我们坚持这一点。

HBR：我去看了电影，有点儿疑惑：《采访》这部电影并不那么出彩，却突然成为了第一修正案的代表。这次事件似乎不像萨尔曼·拉什迪（Salman Rushdie）的追杀令那样。（1989年，伊朗精神领袖霍梅尼对印度裔英国作家萨尔曼·拉什迪下达追杀令，起因是拉什迪在《撒旦诗篇》一书中嘲讽伊斯兰先知穆罕默德。下文林顿提到的《午夜之子》是拉什迪另一部代表作——译者注）

林顿： 啊，您读过《撒旦诗篇》吗？这本书可比不上《午夜之子》。我的意思是，《撒旦诗篇》不是拉什迪最好的一部著作。而且我斗胆说一句，巴黎那些讽刺漫画可算不上艺术作品。问题并不在于你为之反抗的具体是什么。反抗就是你应尽的义务。假如《采访》在圣诞节做为一部R级喜剧片如期上映，也许就不会获得现在这种程度的审查与关注了。是的，我希望这次事件本身成为一件了不起的事。那部片子不是伟大的艺术作品，我说的那两个例子同样不是什么艺术杰作。

HBR：您推迟这部电影在院线放映的时间，招来了许多争议。

林顿： 那真是黑暗时刻。奥巴马总统也发话了，批评我们来着。不是我们不想让电影在院线放映，而是影院不愿放映。我们已经尽力与一些数字发行方合作了。不过惹得总统对你的公司摇头可不是好玩的。

HBR：确认了不可能在影院正常上映后，您是如何补救的？

林顿： 我打电话到处问别人是否愿意在数字市场发行这部电影，多数回答是“不”。许多电商、大型有线电视和卫星电视运营商都担心惹祸上身，招来黑客。那时候我第一次想到：或许是真的没办法了。但随后我见到了谷歌的埃里克·施密特（Eric Schmidt），他说：“我们就在

等着这种时候呢。我们觉得谷歌的安全措施就是为了对付这个。”于是谷歌让片子在YouTube和谷歌市场上架了。

HBR：与谷歌等发行方合作的这种补丁式发行模式带来了什么益处?

林顿： 人们经常问起这个，因为业内一直就我们在院线放映的同时推出数字版本是否恰当的问题争论不休。我依然是影院体验的忠实拥趸。这次的举措独一无二。我们跟Kernel和Stripe两个小公司合作开设电商页面，拉来了谷歌和微软，其他发行方也陆续参与进来。

HBR：谷歌受到黑客威胁了吗?

林顿： 我猜这中间发生了很多事。不过最终谷歌没遇上什么坏事，微软和其他合作方也没出问题。

结束了吗?

HBR：危机过去了吗？真的结束了吗?

林顿： 我不想乌鸦嘴，但我觉得是结束了。希望如此。我们的大部分系统已经重新上线，而且我觉得不会再有别的什么东西曝光了。

HBR：我看到说此次事件令贵公司损失了1500万美元。

林顿：索尼报告的这个数字是截至当年12月31日的损失。不过我们的底线、我们这里所有人秉持的原则是，我们不会耽搁哪怕一天的电视节目或电影放映。

HBR：维基解密（WikiLeaks）网站将被窃取的数据全部公开，且对其进行分类、方便检索。我想朱利安·阿桑奇（Julian Assange，一般被视为维基解密的创建者和主编——译者注）的意思是，索尼是一家有影响力的大型上市公司，所以这些文件应当公开。我想您是不同意的了。

林顿：我不同意，特别是因为其中有许多隐私信息。我认为人都拥有隐私权。况且无论如何，那些电子邮件是被窃取的。因此，我不赞同媒体擅自阅读私人邮件的行为。

HBR：您阻止媒体报道的尝试，有多少成功了？

林顿：有几个报道是很得体的，点到为止，没有深挖电子邮件。其他媒体就不一样了，派了一大群记者对邮件大做文章。

HBR：同行业中其他各方并未声援——他们没有说"我们都是索尼人"，您是否感到惊讶或失望？

林顿：一开始我觉得惊讶，但现在回想一下，我觉得我们的竞争对手是担心自己也被黑，而且如果他们因为声援我们而被黑的话会引来股东诉讼。

HBR：**这场灾难中有什么积极的东西吗?**

林顿： 仔细想想，这次事件对于美国而言是一次警钟，代价高昂、声势浩大。想象一下，假如这件事发生在通用电气，杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）的电子邮件公之于众。我不知道里面会有什么，不过我敢说那些邮件就不只是聊聊电影明星的事儿了。像通用电气那种规模的公司，遭受的损害会比我们更严重。所以，如果说这件事有什么积极作用，那就是让美国警醒，加以留意。这种事会发生的——事实上已经在发生，经常发生。

HBR：**你们的安全防护是否比之前更加缜密?**

林顿： 我们即将上线新的系统，应用新的协议和安全措施。但还是我之前说过的，问题的关键在于你把什么放在网络上。我妻子让我明白了一个重点，她提醒我说，她将首饰存放在银行的保险柜里，打算戴着过周末的时候才取出来。她不会把首饰留在家里。这就是对待网络应有的态度。你必须仔细考虑哪些信息真正需要放在网上。

HBR：**您希望讨论这次意外的原因是?**

林顿： 原因有几个。首先，我认为，此次事件中索尼员工经历的磨难以及为了让公司继续运营所做的杰出工作未能为人们所确知并赞赏。而且，我觉得人们并未理解我们究竟经受了怎样的磨难。关于曝光邮件的报道在很大程度上掩盖了真正利害攸关的信息。遭到这样的攻击，整个公司都岌岌可危。

经验教训

HBR：您对遭遇此类黑客危机的公司高管还有什么别的建议?

林顿： 一定要保持冷静；而且要开诚布公，始终保持良好沟通。如果做不到这一点，就会导致公司士气下降、员工离职。还有，要安排优先事宜。我们首先补救的是能够产生利润的业务，哪怕为此牺牲其他事务也在所不惜。最后，及早与FBI开展合作是很重要的。一些公司对此犹豫不决，我认为这样不对。

HBR：您个人优先考虑的事情是否有所改变?

林顿： 说起来难免显得幼稚：这次危机表明，我们对电子邮件和网络过度依赖。我们应当规避这些东西。不是说要倒退到拿着算盘走来走去的时代，但总之要注意了。

HBR：索尼是否保住了企业文化?

林顿： 黑天鹅事件不可能事先做好准备，这种事猝不及防。不过这次意外让公司团结起来，迫使大家以一种前所未有的方式紧密合作。他们喜欢这种经历。我得以与很多通常不会见的人会面，聆听他们关心的东西。现在我们在试着努力保留那种团结合作的精神。

HBR：这次经历在管理方面教会了您什么?

林顿： 必须始终坚定乐观地相信，公司一定能够渡过危机——即使自己并不十分确定要如何渡过，也要保持信心。你自己脑袋里得要1000%的坚定信念，否则撑不过终点线。

HBR：这不是性格使然吗？您原本就是乐观的人，不是吗?

林顿： 其实我在大多数情况下不是很乐观。但在面临危机的时候，我乐观得不可理喻。

HBR：您是说假装乐观?

林顿： 不，不是假装乐观，因为——这种话说起来就像糟糕的电影台词——失败不在选择范围内。你需要拿出那种摇旗呐喊的乐观精神，要不然的话你就找不到听众。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2016年2月刊。

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

危机公关秘诀：找个替罪羊？

Who Should Take the Fall?

亚娜·赛吉斯（Jana Seijts）| 文

蒋荟蓉 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

一家美国手机支付公司在准备IPO的前夕，发生用户信息外泄事件。为了重新赢得用户信任、挽回公司声誉，董事会想要找个替罪羊，让CEO、CIO或公关总监引咎辞职。如果你是CEO，会怎么做？

公司遭到黑客攻击后的四个星期，是CEO杰克·圣蒂尼职业生涯中最难熬的一段日子。又一个被会议和访谈塞满的漫长工作日过去，杰克坐在厨房桌旁，又一次读起公司董事会主席写来的电子邮件，这次他

是大声读给妻子弗洛拉听的：“董事会强烈感到须有人出面公开表示为此事负责。我们相信问题已得到解决，但我们认为，为弥补与客户的关系、重建公众形象，公开表态十分必要。”

SimplePay公司位于美国奥斯丁市，经营手机付款业务。公司现任董事会主席卡莉·埃利奥特自初创之日起便担任董事，已与杰克共事多年，合作愉快。这次她选择发电子邮件而非打电话讨论这样敏感的事，令杰克有些吃惊。

弗洛拉摇摇头：“她说‘须有人出面’是指你吗？”

“我不知道。刚开始被黑的时候她明确说了不想让我辞职。”杰克说。

“她就是想找个人辞职顶罪而已。”弗洛拉打了个呵欠。杰克有些愧疚：弗洛拉明天要早起赶飞机，不该耽搁她休息的。但她坚持要把当下的问题讨论清楚再去睡觉。

“下星期你失没失业，对我来说很重要，”弗洛拉半开玩笑地说，“说认真的，卡莉干嘛这么大动干戈，又不像Target那次那么严重？”（2013年12月，美国大型连锁零售商Target数据库安全漏洞被黑客利用，导致众多用户银行卡及其他个人信息泄露，受影响用户逾7000万人——译者注）

弗洛拉说得没错。SimplePay应用软件让商家在手机或平板电脑上接受付款，每天处理上百万笔信用卡转账；黑客入侵的只是一个保存用户电子邮箱地址的数据库，财务及其他认证信息并未泄露。

尽管如此，这次事件依然暴露了一个令人担忧的安全漏洞。公司被迫将系统关闭42小时，向1000万受影响用户发布通知，并且公开道歉。技术行业博主纷纷就此事大做文章，不少人推测SimplePay开始放缓招聘速度、缩减安全开支，借此粉饰资产负债表，准备上市。这种猜测并不全错。公司计划明年上市，这段时间杰克与首席财务官一直致力于缩减开支，可是并未压缩IT部门预算。他们深知技术及相关支持人

员乃是公司命脉。公司公关主管米歇尔·佩雷斯已发表声明表达了这样的意思，却难以力挽舆论狂澜。

推特上炸开了花，群嘲SimplePay居然花了快两天才从一次小小的黑客攻击中缓过劲来，但公司首席信息官（CIO）杰西·格拉德斯通坚持表示，他的团队就是需要这么长时间来关闭黑客持有的所有权限，并对安全漏洞进行全面修复。IT部门自遭受攻击以来便加班加点，寻找并逐一消除隐患，实施新的安全措施。

“她把这事看得很大，因为情况很严重。”杰克说。

“我知道，”弗洛拉说，“但非要找个替罪羊好像也过分了吧。要是她不想让你走，那她说的是谁？杰西？”

杰克无言以对。在这种情况下，让CIO辞职谢罪是说不通的。况且这次杰西和公司其他人对事故的处理颇令他感到骄傲。响应速度也许是有点慢，但他们在现有人力物力条件下竭尽全力做到了最好。

“可能卡莉只是替其他董事传个话。这肯定是别人的意思。”杰克说。

“比如特奥。”弗洛拉说着，从桌边站起身。特奥·康拉德是一位杰出的技术投资人，自从加入董事会以来就一直跟杰克作对，几乎时时质疑杰克身为CEO做出的决定。上次董事会紧急开会的时候，特奥反复唠叨着有30%的用户自黑客事件后便不再使用SimplePay应用这一事实。

“他们不再信任我们了，”特奥在会上说，“华尔街证交所也不会相信我们了，除非我们彻底搞清楚要采取什么措施才能保证以后永远不再发生这种事。”

杰克将目光从笔记本电脑屏幕上移开，看看弗洛拉，她要上楼去了。“说点儿别的，”他在她身后叫道，“我可不高兴今晚听到的最后一句话是特奥的名字。”

“尽量休息一下吧，亲爱的。”她在楼梯上说。

杰克笑了笑，心里却知道自己休息不了。

回归正轨?

次日清晨，杰克在博丁溪咖啡店同杰西和米歇尔会面，时值7点30分。

“你脸色不太好，杰克，”米歇尔落座时说，“别熬了，该睡一觉了。最糟的已经过去了。”

“恐怕还没有，”杰克边说边往自己的双份咖啡玛奇朵里加了两包糖，“我们的交易量还没有回到黑客事件前的水平，新用户数也停滞了。我知道现在才不过一个月，而且为了修补漏洞，其他事务都暂且放缓。但我们得尽快回到正轨。”

“就公关而言，现在我们已经掌控了局面。”米歇尔说。她简单讲了公司对黑客事件的妥善应对：迅速与信息安全受损的用户取得联系，并向用户、社交媒体和评论界传达清晰一致的信息。此前米歇尔建议公司道歉，但要着重强调责任方是黑客。在公司内部，她也试图淡化事件的严重程度，不过被杰克叫停，因为杰克担心那种轻描淡写的态度会反应在她对外传达的信息中。“我们不能忘了这是件大事，米歇尔。”他说。

“当然是大事，”米歇尔答道，“可我真的觉得这件事差不多已经过去了。我的电话不会再响个不停。昨天卡拉·斯威舍还跟我说，从某种意义上讲，我们应该把被黑看作一种荣誉。现如今我们公司已经大到能被黑客当作攻击目标了。”

米歇尔笑了，杰克和杰西却没有笑。

“而且有杰西主持安全事宜，”米歇尔接着说，“我们就能得到‘最新、最全面的数据安全保障’，对吧？”

“我们在为此努力。”杰西盯着自己的咖啡回答。这几天他都睡在办公室。他是个完美主义者，工作出类拔萃，但在这次危机中，他对完美的执着拖慢了反应速度。杰克与米歇尔急着推动新的安全措施升级，在这方面投资虽操之过急但实属必要，而杰西却仍在做测试。

“新性能要等到什么时候才能正式推出？”杰克问。

“我们还需要一到两天。”杰西回答。

“很好，”米歇尔的声音强作欢喜，“我们可以在本周末发布新版本，还能顺带给FBI调查提供新信息。然后就看销售团队大显神通，我们马上就能回归正轨。毕竟还要准备上市呢。”

杰克想，这大概就是董事会急着逼人辞职顶罪的原因：在SimplePay上市亮相前，这次黑客事件要有个利落的结尾给证交所看。

须要有人谢罪?

“真是抱歉，这次很多事都用邮件说，”当天下午杰克去卡莉的办公室，卡莉如此说道，“我知道很不容易。”她解释说，绝大多数董事认为有必要公开表态，表现出SimplePay对待安全漏洞问题的严肃态度。

“但我们已经做到了。我们清楚解释了黑客事件始末以及我们的应对措施。”

“董事会关心的不是解释，而是我们要做出怎样的改变才能保证重新赢得用户全然的信任。Target那次，CIO和CEO都辞职了。2007年TJX公司爆出安全漏洞，也有一名高管和一位高级副总裁引咎辞职。有这些

先例在前，我们就得采取相似的措施才能了结这件事。SimplePay一直是手机支付领域的佼佼者，迄今为止这份成功全是靠着我们安全可靠的声誉得来的。我们成功的根基是信任，而这次事故毁了这份信任。”

卡莉说的没错。对安全问题的质疑已经淹没了客服部门。公司预料到会有一部分商家退出，但实际损失的用户早已大大超出预想，而且仍然在继续流失。

卡莉拿起手机：“你看到交互团队做的调研结果了吗？特奥昨晚发的。‘12%的用户说他们会停止在有安全漏洞的零售商处购物，约36%的人表示他们会减少去购物的次数。在个人信息被盗的购物者中，约85%的人说他们把这件事告诉了别人，34%的人会在社交媒体上抱怨，20%的人直接在公司网页上发表评论。’”

“那炒掉个把人就能把这些问题都解决了？”杰克开始不耐烦了，“Target炒了人也没解决，他们的股票在斯坦海佛辞职的那个星期下跌了3%。”

“他们动作太慢了。斯坦海佛应该早点走。而且现在他们的股票在新CEO带领下飙升了30%，创历史新高。经历过一场灾难后，分析家、评论人、客户等等都想有个全新的开始，大家都这么觉得。”卡莉说。

“但也不一定总得这样吧。瞧瞧Zendesk和LivingSocial，他们没炒人，照样度过了黑客风波。”

“但眼下我们的情况没有好转。我们需要公开表态，只是启用新技术、新人员还不够。”

“所以必须有人牺牲？”杰克问。

“一个就够了。”

“好吧，那理应是我，”杰克并不确定真的相信自己所说的话，“我们已经有了强大的团队，只要我一走，公司态度明明白白摆出来，你们就

能重新回到正轨，赶上公司上市的时间。”

“不一定非得是你。”卡莉说。

“不是我，那还有谁？”杰克问。

卡莉说，第一人选是杰西，毕竟是他做的系统有漏洞、他的团队修复速度太慢。身为领导者，杰西在面临压力时不够沉稳。也有一些董事提出，米歇尔应当负责，假如当初她能迅速意识到事态严重性，赶在起风波前迅速采取措施，SimplePay也许就不会遭遇如此严重的信任危机。

“解雇米歇尔能解决什么问题？她可能是处理得不够妥当，但让她离职根本于事无补。至于杰西，你我都清楚，现在的情况不能怪他。IT团队不可能预先把系统做得滴水不漏。他为工作尽职尽责了。”

“听我说，你是一位非常杰出的领导者，始终如一地维护他们，无论他们是否值得你这么做，”卡莉说，“可是董事会已经做了决定。必须有人离职。”

注定要牺牲？

杰克在手机上写了这封邮件：

这个决定并非轻率之举，请各位放心。鉴于最近事态发展，为维护SimplePay公司及客户的利益起见，我已决定离职。

我诚然无法为此次事故负任何个人责任，但此事乃是在我任职期间发生。身为CEO，我理应为此负责，并就此辞去职务，即时生效——当然我这么做主要是屈从于董事会的意思。

杰克按下发送键，过了20秒，手机响了。远在旧金山的弗洛拉从酒店房间打来电话。

“大半夜的你搞这么一封假惺惺的辞职信干嘛？”她质问道，“虽然我很喜欢你写的最后一句，要是所有颜面扫地的CEO都承认是被董事会逼迫辞职的就好了。不过说真的，亲爱的，你不会辞职，对吧？你热爱你的工作。”

是的。领导SimplePay为杰克带来前所未有的愉悦，而且他当然不想放弃第一次带领公司上市的大好机会。可是他无法想象让其他任何人做替罪羔羊。

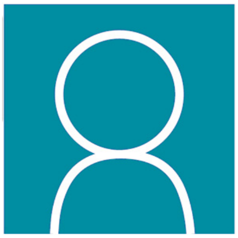
“这么写出来感觉怎么样？”

“糟透了，”杰克坦言，“我不想离开，但为了整个团队，我大概不得不让某个人离开。”



由《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文基于IVEY商学院对索尼公司很久以前一次黑客事件的案例“索尼PlayStation：安全漏

洞”（Sony PlayStation: Security Breach，编号W12309-PDF-ENG），作者是亚娜·赛吉斯和保罗·柏格斯（Paul Bigus），可登陆 hbr.org 阅读原文。



亚娜·赛吉斯是加拿大西安大略大学IVEY商学院管理沟通课讲师。

案例研究教学笔记

亚娜·赛吉斯在管理沟通课上讲解本文所叙案例。

这个案例为什么会引起你的注意？

这个案例原本涉及的是一个许多学生都熟悉的产品：PlayStation 游戏机。那次安全事故发生在最近这次索尼影业遭黑客攻击的 3 年以前，对索尼公司造成了深重的影响。我知道这个案例可以帮助学生解决一个棘手的问题：一次挫折过后让组织内重要人物离职是否有助于重获稳定。

你的学生对这个案例作何反应？

多数人认为找个替罪羊并无必要，他们建议高管层制定解决当前危机、确保将来不再发生类似危机的行动步骤。

这个案例能带来什么启发？

一个启发是公司必须经常与关键利益相关方进行交流，及早传达符合各方需求、诉求和利益的信息。客户在信息安全事故后关心的问题跟投资方关心的大不一样。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

来自hbr.org社区的评论

木已成舟

别忘了，最终决定权在董事会手里。董事会已经把丑话说出来：必须让一位高管辞职。SimplePay需要及时逆转这种恶性循环，否则势必自取灭亡。杰克应该向董事会说明，做为下属，他会依照他们的指令行事，正如他自己希望SimplePay其他人听他的话办事一样。

杰弗里·多伊奇

A SPLINT公司创始人

辞职会传达一种信息

如果杰克解雇杰西或米歇尔，SimplePay也许不会立即好转，因为人员替换交接得花上好几个月。但如果董事会坚持要解雇一个人，杰克只能自己走人。他自己离开，说明他信任自己的团队。

泰格·鲁德

Rood Consulting公司负责人

SimplePay有别的选择

要传达强有力的信息，并非只有解雇人员一途。公司可以开展市场宣传活动，或者对手机应用系统进行升级，增加让用户看得见的新设计和安全特性，借此重塑形象。不过要是再被黑一次，这些就都白搭了。若要赢回用户的信任，公司必须继续提升安全性。

阿尔文·崔

Qualicom Innovations公司发展分析员

别让人才白白离开

为了面子让人引咎辞职毫无益处。如果是杰克力有不逮，那他是应该离职，但他明显是位称职的高管，流失这样的人才毫无意义，况且公司面临困难时正需要领导者。

罗宾·科恩

《公关危机圣经》（*The PR Crisis Bible*）一书作者

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

专家点评

逼人辞职可能适得其反



卡里·霍伦菲尔特

万事达卡亚太地区信用卡处理部门副总裁

让一位高管离职，对传达“公司已从事故中恢复”这一信息有害无益。

不幸的是，这样的安全漏洞太常见了。卡莉和其他董事想消除这件事对SimplePay造成的经济和名誉损害，其缘故可以理解，但我不同意这种每次遭遇危机都要找人做替罪羊的常见做法。

让杰克乃至杰西辞职可能事与愿违，原因有二。其一，此举会将矛头从真正的犯罪分子——那些网络诈骗犯身上移开。倘若黑客攻击是内贼所为，那自然另当别论，但这次并不是。董事会在组织内部找了替罪羊，想把罪责推到此人身上就此了结，但公司唯有完全理解事件的

来龙去脉，以此为参照寻求更好地保护应用系统的方法，而后满怀信心地与组织内外各利益相关方进行交流，否则无法摆脱事故影响。

其二，逼人辞职可能适得其反，反而有损于SimplePay的声誉。杰克及其团队似乎已采取了相当不错的应对措施。他们处理得公开透明，迅速将漏洞一事告知所有应当知道的人，并采取措施缓和余波。或许他们修复系统的速度是有点慢，但这种情况下快慢都是相对而言的。让一位高管离职，对传达“公司已从事故中恢复”这一信息有害无益。用户和分析家也许会怀疑其中另有隐情。如此一来，SimplePay恢复自身形象要投入的时间就更长。

处理支付类相关信息的公司大抵如是，万事达卡也时时警惕黑客的威胁。然而网络诈骗团伙极其奸猾。他们沆瀣一气，跨国作案，可以在一个地区使用从另一地区盗取的信息，追踪难度很大，且作案手法不断翻新。万事达卡启用了广泛的风险及诈骗管理动态方针系统，包括我供职的应急团队。应急团队管理事故相关的各个方面（从行动方案检测到对外沟通），并确保在恰当时机采取恰当行动。

SimplePay应当把漏洞事故视为一个促进组织团结的契机，让组织各方通力合作，制定弥补公司经济及名誉损失的详细方案。保护公司不只是杰克和杰西两个人的责任。从董事会主席到终端用户，每个人都要负起责任，妥善处理信息，提高安全性。SimplePay不该让米歇尔独力负责对外传达信息，而应集合企业传播部门、高管层以及运营和技术团队之力一同发声。

我不是说决定解雇哪个人一定不对。但在这个案例中，杰克及其团队应该留下来，集中精力为未来做准备，提高系统应对攻击的安全性，并让各项事务回归正轨。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

专家点评

杰克严重失职



卡尼纳·布兰查德

问题与危机管理咨询机构Opportunity Creation总裁，曾在陶氏化学公司及安大略省环境部门任高层管理人员

杰克未能胜任自己的工作，必须为此负责，或许这就意味着辞职。

SimplePay之所以落到此等境地，原因无疑是执行领导方面出了差错。董事会坚持要解雇一个人，杰克主动辞职也许是唯一选择，但他本不必非如此不可。

说到危机管理，情况就不一样了。20多年前，高管把绝大多数公共关系问题丢给公关部门处理，极少道歉，因为觉得这种问题无足轻重，在法理上成不了气候。与那时相比，如今公司变得更透明，领导者也知道危机当前要率先出面表示关心，做出回答。然而这个案例中的CEO杰克并没有这么做。SimplePay事故起因仅仅是一个不算大的安全问题，却掀起了危及公司未来发展的大争议，这在很大程度上是由于杰克处理不当造成的。

SimplePay的高管层没有投入足够的时间和精力为危机和问题管理做规划，便是难辞其咎。我说的不是那种一年一度让每个人写下最佳做

法，然后加进活页夹里放在架子上的练习。危机规划应当是一个思虑长远的持续性过程，须对所有潜在危机进行反思和讨论，从其他公司学习，并为自己的组织选择适当的策略。

杰克本该带领团队进行这样的情景规划练习，如此一来，米歇尔、杰西和其他人就会提早知道危机来临时各自应当以何种顺序如何行事，以及最重要的——是否要考虑辞职。

杰克这个级别的高管本该建立强有力的导师、同侪、专家人脉网络以供咨询。假如杰克预先准备好应对策略，米歇尔就能在帮助他与用户和媒体交流时采取更审慎的态度，杰西修复系统的工作也可能会进行得更快。案例中的安全漏洞原本无足轻重，却由于准备失当而掀起了风波。

我在陶氏化学公司供职20年，公司对待潜在危机的态度极其严肃，因为化工行业一出问题就要付出高昂的代价。系统出错可能会造成环境污染，乃至致人丧命。但即使风险没有那么高，公司也应当做好全面准备。窃取个人信息的犯罪分子也要严肃处置。不管是地方上的小公司还是跨国大公司，都必须要有危机管理规划。

不幸的是，杰克无法让时间倒流。因此，他必须放下姿态，为自己的疏漏负责。这很可能意味着辞职，或至少挽起袖子亲自上阵补救，确保整个公司从他的失误中吸取教训，下次早做准备。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

专家点评

危机管理须公开透明



谢丽容

《财经》杂志产业组记者，长期关注互联网行业。

近期，包括支付宝、阿里云和携程在内的中国多家互联网公司也发生了不同类型的安全问题，它们的处理方式与SimplePay类似。

杰克不应辞职。如果杰克辞职，意味着SimplePay向公众承认，在系统安全、公司决策和危机应对上有着巨大错误，势必在公众舆论上继续发酵此次危机，为公司的管理和技术能力投否决票。

从整件事情的发展进程来看，SimplePay公司虽然号称在前前后后做了诸多堪称"追求完美"的安全技术工作，但这家公司上至董事会、CEO，下至技术主管，都犯了一个致命错误——将这次事件视为一个事故，而非危机。

事实上，对于一个时刻与用户的资金打交道的互联网公司而言，如果不能完善处理好一起黑客攻击事件，这家公司将面临巨大危机。在事件发生一个月后，SimplePay的交易额低于黑客事件之前的水平，新用

户增长也陷入停滞。这意味着危机开始放大——人们开始不信任这家公司。

尽管如此，杰克依然不应辞职。无论是杰克还是其他人，高管辞职并不能让外界对SimplePay恢复信心。

如果时间可以倒退，SimplePay对这次危机的正确处理方式应是：尽快修复漏洞，恢复系统运行，保证系统安全；此外，效仿成熟的大型互联网公司的正确做法：及时向公众公布事故发生的原因、造成了哪些影响、在此次事故中的应对策略，以及未来的改进措施。这些做法的目的在于，给与公众、用户对这家公司足够的信心。

危机发生后，重塑消费者信心成为最大的挑战。此时，一个成熟、明智的公司决策层，应及时补充技术实力、重新梳理技术架构、完善系统安全，甚至主动加入与安全有关的权威组织。并且，这一切不能悄悄背地里进行，而应通过各种渠道和方式让用户知道，我在努力，未来我会做得更好。

从技术层面来看，出现故障是必然的。根据摩尔定律，技术每隔一年半就会被淘汰和取代。漏洞无处不在，不可避免，重要的是企业需要随时发现漏洞，规避风险。

近期，包括支付宝、阿里云、携程在内的中国多家互联网公司也发生了不同类型的安全问题，它们在危机的应对方式上与SimplePay有诸多类似——危机发生后，它们忙于解决系统技术问题本身，没有及时给公众一个详细透明的风险公告。

事发后，支付宝技术团队细化了应急制度及流程、完善容灾切换应急预案与支撑系统的建设，制定了月度演练规则。

但这一切也仅在支付宝内部进行。无论是支付宝还是携程，对于此次安全危机的处理方式均选择了低调，尽可能冷处理。

幸运的是，中国用户对网络安全的敏感度较欧美国家更低，宽容度更高，大多数普通用户在没有出现大规模实质性资金损失时，不会有太多过激反应。但这并不意味着互联网公司可以高枕无忧。随着这个行业越来越渗透进人们的生活和工作，竞争越来越激烈，公众意识越来越觉醒，冷处理的危机管理方式将不再适用于中国用户。当危机发生时，互联网公司须采用更加成熟、透明的方式，及时披露事故发生的原因以及所采取的应对措施。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：危机公关：你不可不知的几件事

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

李帅 Li Shuai 王文睿 Wang Wenrui

品牌经理 Branding Managers

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

危机公关：你不可不知的几件事（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00007494-20160331

最后修订：2016年3月31日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《向美军学管理》

Harvard Business Review
哈佛商业评论

管理

美国国防部“防黑”之道
谁毁了美军问责制？
解码创新“特种部队”



向美军学管理

《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B015YWFDGY

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

医疗改革

医改大战略
一家医院的脱胎换骨
推动医生投身医改
平价医院如何提供好服务

医改：就该这么改



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

医改，就该这么改

（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

医疗改革

医改大战略

一家医院的脱胎换骨

推动医生投身医改

平价医院如何提供好服务

医改：就该这么改



《哈佛商业评论》出品

增刊：医改，就该这么改

[序：医改大战略]

[医改大战略]

[一家医院的脱胎换骨]

[推动医生投身医改]

[平价医院如何提供好服务]

[版权页]

[推荐阅读]

[迈克尔·波特揭秘未来竞争战略]

哈佛商业评论

增刊：医改，就该这么改

编辑：王晨

设计：崔晓晋

序

医改大战略

文丨王晨 《哈佛商业评论》中文版高级编译

“我愿尽余之能力与判断力所及，遵守为病家谋利益之信条。”从2000多年前的古希腊开始，希波拉底誓言（Hippocratic Oath）就已是全世界医生的共同准则。然而，在资本、技术、资源等社会条件愈发复杂的今天，仅凭医生的良好意愿，已经无法满足患者等各利益相关方的诉求。因此，医疗体系的改革甚至重新设计，已经成为具有全球普遍性的议题。

医改作为全社会普遍关注的话题，自然也引发了大量经济、商业和公共政策方面的讨论。本增刊汇集了一些美国研究者和从业人员对医疗问题的深度剖析，希望对中国读者有所启发。

在《医改大战略》一文中，世界管理大师、五力模型发明者迈克尔·波特为医疗系统提出一套整体战略，他称之为“价值议程”，其中包含6个相互依存的核心要素：围绕特定疾病组建医疗团队、为每位患者评估成本和疗效、为整个疗程设计打包价格、整合独立医疗机构、扩大地理覆盖、建立辅助 IT平台。

接下来的《一家医院的脱胎换骨》一文则以美国克利夫兰医学中心为例，揭示了医疗机构怎样通过改善患者体验显著提升满意度，从而获得竞争优势。《推动医生投身医改》一文则指出，若想赢得医生对变革的支持，医疗机构管理者需从共同目标、个人利益、延续传统等方面对他们实施激励。

最后，《平价医院如何提供好服务》则介绍了印度医疗创新的成功案例，对于亟需解决“看病贵、看病难”问题的中国医疗体系，或许尤其有借鉴意义。

以上文章虽然是针对美国医改，但中国医疗界也面临同样问题，比如看病难看病贵，医生任务非常繁重。他山之石，可以攻玉。我们希望此组文章能够给中国医改提供一些参考和借鉴，共同推动中国健康事业向前发展。

增刊：医改，就该这么改

医改大战略

迈克尔·波特　托马斯·李（Thomas H. Lee）| 文

安健 | 译　方颖 | 校

就医成本居高不下、医疗水平参差不齐一直是全球医疗界的两大顽疾。波特教授认为，是必须改变的时候了，美国医改新战略的核心是患者价值的最大化，以最低的成本实现最佳的治疗效果。医疗界建立新系统需要整体战略——“价值议程”，它包含6大要素，只有同时推动这6大要素，转型才能顺利进行。

在医疗领域，“一切照旧”的时代结束了。在世界范围内，尽管无数训练有素、志向崇高的从业人员做出大量努力，但没有一个国家的医疗系统能根治医疗成本飙升和医疗水平参差不齐的顽疾。医疗界领导者和政策制定者从未停止努力，他们打击医疗欺诈、减少失误、强制推行指导实践，改善患者就医体验，引入电子病历，但上述渐进性修补措施收效甚微。现在是时候采取一种全新的战略了。

新战略的核心是患者价值的最大化，简言之，它是以最低的成本实现最佳的治疗效果。现行医疗系统是围绕医生的行为而建立，它以医疗服务供给为导向。我们必须抛弃旧系统，建立一种围绕患者需求、以病人为核心的新系统。我们关注的焦点必须从系统提供服务（包括医生诊断、住院治疗、治疗流程和疾病检测）的数量和利润能力，转向系统实现的患者疗效。在当今碎片化的医疗系统中，每个地方的医疗组织都需要提供全方位的医疗服务；在新系统中，各类专项医疗服务将集中于各个医疗组织中，它们合理分布在正确的地理位置上，为病人提供高价值的医疗服务。

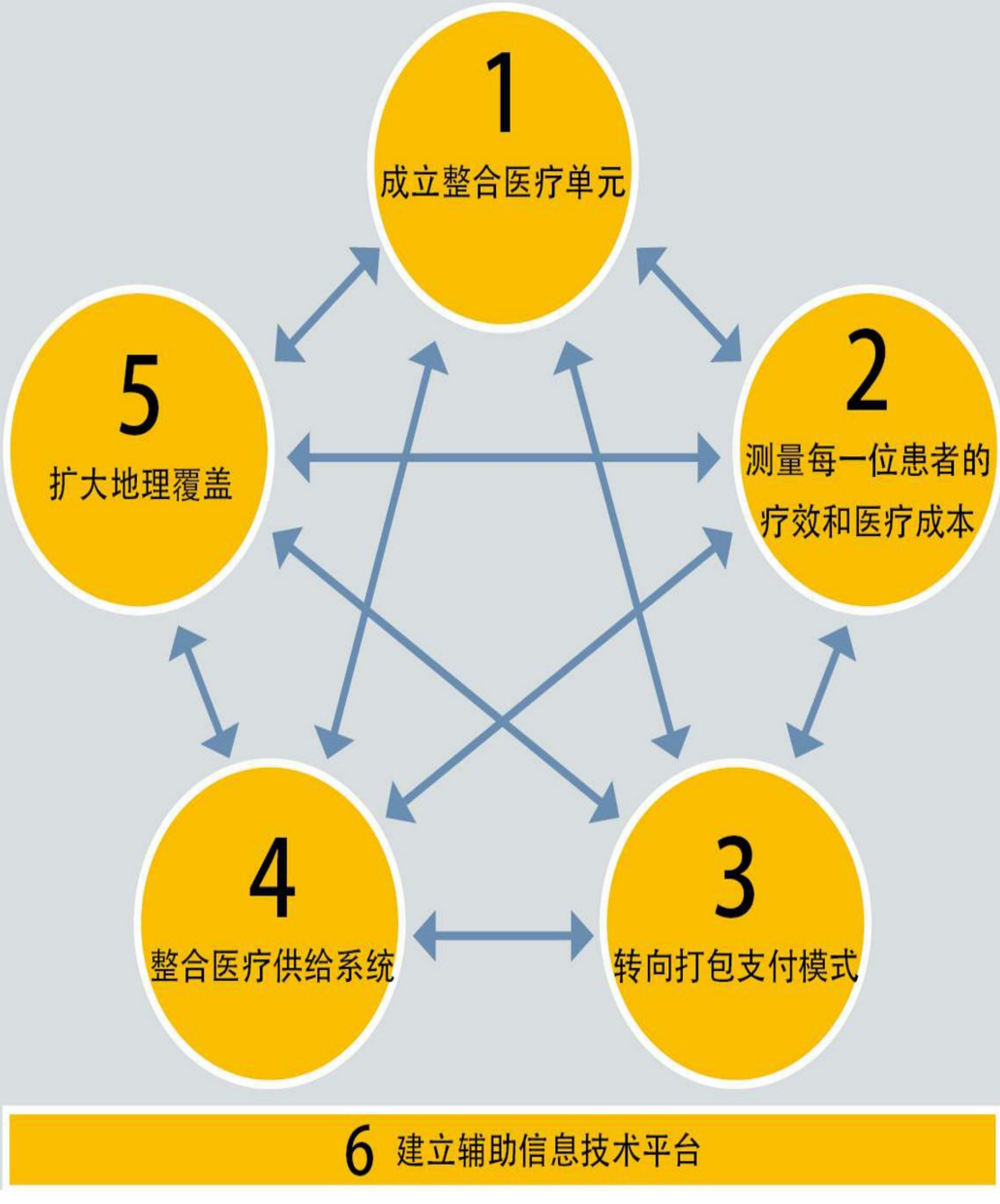
建立新系统绝非一蹴而就，它需要整体战略，我们称之为“价值议程”。它需要我们从根本上重建医疗服务的组织、测量以及支付方式。迈克尔·波特和伊丽莎白·特斯伯格（Elizabeth Teisberg）在2006年的著作《重铸医疗系统》（*Redefining Health Care* ）中引入了“价值议程”这一概念。自那以后，通过我们的研究和上千家医疗机构领导者以及学者的工作，我们又改进了实施“价值议程”的工具。“价值议程”的应用也在众多医疗机构和其他相关组织之间快速传播。

向以价值为基础的医疗系统转型正在顺利进行。有些组织还处于试运行阶段，或在对某个独立的实践环节进行实验。其他组织，例如美国的克利夫兰医学中心（Cleveland Clinic）和德国的Schn医疗中心，它们已经启动大规模变革，其中涉及了多个“价值议程”的要素。无论在疗效和医疗效率，还是在市场份额上，这些变革都取得了显著的成果。

对于如何提升医疗价值，人们已不再存疑。但问题在于，哪些组织应做领头羊？其余机构应该以多快的速度跟进？几十年来形成的既得利益与固有方式已根深蒂固，向以价值为基础的组织转型将遭遇不可低估的挑战。此外，这些转型必须从系统内部开始。要提升价值，我们需要一套相互依存的转型步骤，只有医生和医疗组织才能实施这些步骤，因为医疗的最终价值取决于治疗的实施方式。医疗系统中的其他利益相关方，包括患者、保险公司、投保单位和医疗供应商，都要各司其职，这样才能加速转型，使各方都能从中获益。

价值议程

向高价值医疗系统转型的价值议程包含 6 个要素，它们既相互依存又互相促进。同时推进多个要素，我们才会取得最大的进展。



定义目标

解决任何问题的第一步都不外乎于定义一个适合的目标。缺乏定义清晰的目标，或是追求错误的目标，导致以往医疗改革的努力付诸东流。如果定义的目标过于狭隘，例如扩大医疗覆盖、控制成本或提升收益，则会令改革偏离轨道。扩大低质量的医疗覆盖，或牺牲质量换来成本的降低都达不到改革的目的。如今提升医疗收益与病患的利益产生抵触，因为利润提升依靠的是医疗服务量的增加，而非疗效的改善。

在新的医疗系统中，医疗机构和其他利益相关方的整体目标应该是提升患者价值。如何定义患者价值？它指疗效与医疗成本之比。要提高患者价值，我们需要在保持成本不变的情况下提升一项或多项疗效，或者在保持疗效的情况下降低成本。无法提升患者价值就意味着医疗系统的失败。

各个机构的高级管理层也需要认同这种价值目标，这对改革至关重要，因为"价值议程"与以往做法有本质区别。虽然医疗组织从未反对改善疗效，但它们的核心目标是增加医疗服务量和保持收益。尽管各个组织都提出了高尚的使命宣言，但真正能提升患者价值的工作还停留在喊口号阶段。几十年来，传统的医疗方式和收费结构从未发生重大改变，这造成问题积重难返，导致医疗系统的服务质量极不稳定，医疗成本不受控制地持续攀升。

现在这一切都在改变。面对沉重的成本控制压力，各大保险机构都在大力削减赔付金额，这最终促使它们从论量计酬的赔付模式转向以疗效为基础的赔付模式。在美国，Medicaid和Medicare（皆为美国政府提供的医疗保险项目，前者针对低收入人群，后者针对老年人——译者注）覆盖的患者比例越来越高，它们对医院的赔付比例远远低于私人

保险计划。这迫使很多独立医院逐渐加入新的医疗体系，越来越多的医生也放弃独立行医生涯，转而成为医院的固定员工（见《现在为何非变不可》）。医疗组织未来要支持面临不同风险的多种支付模式，并且这种情况将持续较长一段时间，因为系统转型是曲折和缓慢的。

在这种环境下，为了超越传统的降低成本方式，应对新的支付模式，医疗组织需要新的战略。如果医疗组织能改善患者疗效，它们就能保持或提升市场份额；如果它们能在保持高质量医疗服务的同时提高效率，它们就能在任何合作谈判中占据强势地位，因为在新系统中，那些提高患者价值的医疗组织将具备最强的竞争力。如果组织无法提高患者效率，它们就将面临越来越大的压力，不管它们现在的实力有多强、声誉有多高。同样，医疗保险公司如果不能快速地接受并支持“价值议程”（例如倾向于选择“高患者价值”的医疗组织），它们的投保客户就将被那些有先见之明的竞争对手夺走。

现在为何非变不可

尽管目前大部分医院和医生团体依旧可以保持财务平衡，但它们面临的压力正骤然增大，因此不得不考虑新的战略框架。

市场的力量加速了医院的收购与兼并活动。美国医院的总病床数从1999年的每千人3张下降到2010年的每千人2.6张。医疗保险公司赔付率也逐年下降。此外，在过去10年，医生的收入增长基本陷入停滞。他们意识到，更努力和更快的工作根本无法抵消持续上涨的医疗成本。另一方面，大型零售商如沃尔玛、CVS（医药零售商）和Walgreens（连锁药店）正大规模进军全科医疗市场，它们在店面里提供基本的医疗服务，费用可比专业诊所低40%。

这些现象并非美国独有。全球所有的医疗系统都在上演类似的情节。

医疗系统的经济体系正发生变化。医疗机构论量计酬服务的收益正遭受来自各方的压力。美国政府的医保项目Medicare 和Medicaid每年的支付提高额度非常小，有时甚至为零。10多年来，大部分医疗机构都会在Medicare和Medicaid项目中亏损，并且亏损额呈逐年上升之势。雪上加霜的是，政府医保项目覆盖的人口比例正不断上升。2014年，Medicaid将在美国多个州大幅扩张。随着平价医疗法案的实施和人口老龄化的加剧，Medicare覆盖的患者人数也会在未来大幅提升。由于联邦政府和州政府的预算捉襟见肘，政府医保项目的赔付额度依旧会面临紧缩压力。全国医学院的研究经费缩减则会严重影响大学医疗中心。

以往，医疗机构会通过向商业保险要求更高的支付额度，来挽回在Medicare和 Medicaid项目及未保险人口那里遭受的损失，这个数字通常每年增长8%至10%。现在这种状况结束了。企业雇主正在试图削减医疗开支，他们进行价格协商、减少医疗福利、提高免赔额以及要求员工到特定的医疗机构就医，这些机构的疗效更好，收费更低。最近加州政府雇员退休系统(CalPERS)和蓝十字保险公司（Anthem Blue Cross）进行合作，要求需要进行髋关节和膝关节替换手术的员工到指定医院就诊，这些医院都接受打包支付方式。如果员工到其他医院就诊，他们要自付两者之间的差额。

雇主和保险公司对透明定价的呼声日高，医疗机构不得不取消不合理的价格差额。在笔者所在的马萨诸塞州，脑部核磁共振的价格最低625美元，最高1650美元。根据不同患者的保险公司和保险产品，一家医院在同样疗程上的差价能达到50%以上。如今高免赔额医疗保险覆盖的人口高达十多个百分点，并且这个比例在不断攀升，这种差价会让患者承担越来越多的治疗费。很多购买这类

保险计划的雇主无法或者根本不愿意支付欠账，如果机构尝试追缴医疗费，它们可能在经济上和社会声誉上遭受双重损失。

医疗组织也意识到，如果不改变目前的运营模式，入不敷出只是时间问题。面对更低的支付额度和市场份额的下滑，医疗机构必须提高收费，但这样做的前提是提高医疗价值，让患者感觉“物有所值”。最近一位医疗机构的高管告诉我们：“多年来，医疗保险掩盖了我们的医疗价格。但现在越来越多的人进入新的、高免赔额的医疗保险体系中，这种掩护消失了。我们需要明确地告诉患者、雇主和保险公司，他们的钱到底花在什么地方。”他的话一语中的。

（返回原文阅读）

价值转型的战略

向高价值医疗系统转型的“价值议程”包含6个要素，它们彼此相互依存又相互促进。就像文中所述，只有同时推进这6个要素，我们才会取得最快的进展速度，遇到的阻力才会最小。

现行的医疗体系之所以能维持几十年不变，是因为它自身也包含一系列相互促进的条件：各类专门医疗组织以及独立医生；所谓的“流程合规”测量方法，它根本无法对医疗质量进行有效评估；按科室分类的论量计酬模式，交叉补贴（盈利部门对亏损部门进行补贴）现象盛行；服务范围重叠部分过多，缺乏整合；单一疾病的患者人口过度分散，导致大多数医疗组织无法形成规模效益；各个医疗专业的IT系统相互隔绝，无法联通。这些因素环环相扣，导致现行医疗系统的变革举步维艰。这也解释了为何渐进性的改革步骤会失败（见《没有灵丹妙药》），以及我们为何要同步推进“价值议程”的各个要素。

“价值议程”的要素并不是纸上谈兵，更不是揠苗助长。很多组织都在不同程度地应用这6个要素，它们中既有领先的大学医学中心，也有提供基本服务的社区医院。但目前还没有组织能完全地让“价值议程”落地，因此每一个组织现在以及未来都有提升患者价值的空间。

没有灵丹妙药

过去的医改由一系列狭隘的解决方案组成，这些措施是由外部的利益相关方施加到医疗机构。大多数方案聚焦于某些利益相关方所掌控的权益，并试图维持各方在系统中的现有角色。尽管在引入时大张旗鼓，但这些措施无法解决患者价值提升中的战略以及结构问题。

不管是单独还是整体，这些“灵丹妙药”带来的只有不切实际的幻想，分散我们的注意力，使我们无法集中于真正有意义的工作。医改乏力引发了广泛的失望情绪。人们开始怀疑，医疗系统根本不可能得到价值提升。很多人甚至得出结论，克服医疗财务问题的惟一方案是限量提供医疗服务以及将成本转嫁给患者和纳税人。

对这些零碎的改革措施进行分析后，我们发现，无论是单个还是整体，它们都无法消除医疗价值低下的根本原因。尽管很多措施并非无用，但它们无法替代价值提升所需要的战略转型。

增强监管，打击医疗欺诈和自我交易

尽管医疗欺诈和自我交易时有发生，但监管并不能解决医疗价值低的根本问题。由于反自我交易的监管条款禁止跨科室医疗整合，这实际上会限制医疗价值的提升。

将患者转化为医疗“消费者”

到目前为止，鼓励人们成为医疗“消费者”的措施所做的，仅限于将更多的成本转嫁给患者。此外，目前碎片化的系统缺乏疗效和价格信息，这种“消费模式”很难生效。

以证据为基础的治疗（要求医疗机构遵照医疗指导条例）

我们确实需要遵从以研究为基础、符合实际的指导条例，但流程合规并不一定会改善疗效或提高效率。指导条例只覆盖整个疗程中的一小部分，而且它无法反映出不同患者之间的差异。医疗科技正飞速发展，这意味着很多指导条例实际上已经过时。

新的全科医疗模式

低成本医疗机构（例如门诊诊所）提供常规全科医疗服务确实能起到一定作用，但它无法解决医疗成本高的问题，因为大部分医疗成本来自于复杂疾病的治疗。此外，诊所和其他全科医疗机构一般设备不足，无法为健康人群提供整体和持续的保健服务，或为复杂、慢性和急性症状提供紧急和预防治疗。

实施整体论人计酬制来控制开销

论人计酬制是指，医疗机构对投保的个人一次性收取平价治疗费，覆盖患者需要的所有医疗服务。这种支付模式会促使医疗机构积极地削减开销，但它不一定会提高医疗价值。患者和医疗机构都担忧这种一次性整体支付会损害患者的利益。机构无法控制这种模式产生的风险。此外，论人计酬制会促使医院提供所有患者需要的医疗服务，从而无法专注于自己擅长的领域。

减少医疗错误

减少错误至关重要，但医疗错误只是疗效中的一部分。减少错误本身不会推动系统的重新设计和医疗价值的提升。

医疗协调，尤其针对费用昂贵的疾病

在目前碎片化和低效的医疗供给系统中，雇用医疗协调员的效果并不明显，最多可节省4%至7%的费用。如果我们在IPU中进行有机的协调，费用可节省30%以上。

引入电子病历（EMR）

信息技术对医疗价值的提升大有帮助。但如果我们不重新设计医疗的供给、评估以及支付方式，IT技术的引入将会收效甚微。互相隔断的IT系统让疗效和成本测量无法进行，极大地阻碍了价值提升。

（返回原文阅读）

1．成立整合医疗单元（简称 IPU）

价值转型的核心是改变医疗服务供给的组织方式。在任何组织或公司中，结构重组的首要原则是以消费者的需求为核心。在目前的医疗系统中，医疗组织按科室分隔开，服务也是分散的，我们要转向以患者的疾病为中心来组织医疗服务。我们将这样的结构称为整合医疗单元（IPU）。一个专门的IPU团队应包含医疗人员和其他辅助人员，提供的服务要覆盖患者的整个疗程。

IPU不仅仅治疗一种疾病，还针对疾病引起的症状、并发症和发病情形，例如治疗糖尿病引起的肾功能或眼部功能失调，或为晚期癌症病人提供临终关怀。除了提供治疗，IPU还负责为患者和家属提供其他医疗服务，例如进行疾病教育；提供医疗咨询；劝说患者和家属遵守医嘱和疾病预防条例；鼓励病人戒烟或减肥以满足治疗需要等。

在IPU中，所有成员作为一个团队努力达成一个共同目标：以最高的效率达到最佳的整体疗效。他们都是治疗某种疾病的高手，成员之间相互了解、彼此信任。他们可以高效地合作协调，将时间和资源的浪费控制在最低限度。成员频繁地会面（正式或非正式），对他们的表现数据做出评估。有了这些数据，他们可以建立新的治疗条例，设计出更高效的病人接触方式（包括群体探视、虚拟互动等），从而改善医疗服务的效果。在理想状态下，IPU成员应部署在同一地区，这有利于沟通和协作，还可以提高治疗效率。即便他们分布在不同地区，他们

也应该以团队为单位进行工作（见《整合医疗单元（IPU）是什么》）。

整合医疗单元（IPU）是什么

1）IPU 是针对某一种疾病或一类高度相关的疾病建立起来的医疗团队（或者针对全科医疗中某一类人群的保健需要）。

2）团队由跨科室的医生组成，他们都是治疗某种疾病的专家。

3）医疗机构将 IPU 视为组织架构中的常规组成部分。

4）IPU 负责疾病的整个疗程，包括门诊治疗、住院治疗、康复治疗和辅助治疗（例如营养补充、社交工作和生活方式改变）。

5）IPU 还要在治疗的过程中，向患者提供疾病知识、与其沟通和推进后续治疗。

6）IPU 有统一的行政管理结构和预约系统。

7）大部分治疗工作要安排在同一地点的专门设施内。

8）IPU 要指派一位团队领导人或医疗经理（或同时指派两者）监督每位患者的治疗。

9）团队使用相同的标准来评估每位患者的疗效、成本和疗程。

10）团队成员定期进行正式及非正式的会面，讨论患者、疗程和疗效。

11）对疗效和成本采用集体负责制。

（返回原文阅读）

腰背痛（Low Back Pain）是导致病人瘫痪的主要疾病之一，治疗费用非常昂贵。按目前流行的疗法，患者要接受多种不同类型的临床治疗，并且这些临床医师往往位于不同地区。他们像一支临时拼凑起来的“杂牌军”，而不是一个整合的医疗单元。病人最先接触的医生也五花八门，有全科医师（Primary Care）、整形科医生、神经科医生和风湿专科医生。因此治疗流程通常难以预测，主治医生可能还需要参考其他医生或理疗师的治疗意见。此外，无论在治疗的哪个阶段，病人都有可能接受危害性的放射测试（甚至在接触医生之前）。病人的每一个治疗阶段都相互独立，无人进行协调，这势必导致重复劳动、拖延和低效。由于无人负责测量患者疗效、疗程长度和治疗费用，医疗的价值无法得到提升。

IPU与传统医疗流程形成鲜明对比，我们可以看看弗吉尼亚梅森医疗中心的例子。在那里，患有腰背痛的病人可以拨打统一电话号码（206-41-SPINE）进行预约，大部分病人当天即可就诊。在首次就诊时，医疗中心的“脊柱专科团队”会同时派出一位理疗师和一位经过认证的理疗科兼康复课医师，两人共同对病情进行诊断。一些造成背痛的严重病因（例如恶性肿瘤和感染）会被快速发现，如此一来，病人将直接进入专门的诊断流程。需要动手术的病人则会直接进入手术流程。但大多数患者的病情并没有那么严重，对他们来说，理疗是最有效的治疗手段，医生当天就会对他们进行治疗。

中心并没有雇用协调员来在现行的医疗系统中对患者进行引导，这种解决方法是无效的。相反它建立了一个新系统，其中医疗人员以一种整合的方式在一起工作，根除了医疗流程混乱的问题。与地区平均值相比，患者在梅森医疗中心脊柱科室的治疗流程（4.3天/9天）和就诊次数（4.4次/8.8次）都大大缩减。此外，自中心脊柱科室在2005年成立以来，腰背痛患者接受核磁共振测试的数量降低了23%，而患者疗效却

得到了改善。这意味着，中心在改善疗效的同时降低医疗成本（我们将在下文中深入分析）。中心的营收也有了提升，但它并没有靠多余、重复的检测和治疗来提高论量计酬的治疗次数，而是通过提升医疗效率来增加收入。目前，脊柱科每年要接待2300名新患者，旧系统下，科室每年只能接待1404名新患者，但科室的办公空间并没有扩充，人员也没有增加。

无论在何地的IPU，我们都发现了类似的情况——更快的治疗、更好的疗效以及更低的成本。并且在条件没有改善的情况下，IPU往往能扩大医疗机构的市场份额。但在只有彻底重构医疗流程的情况下，医疗机构才能获得上述成果。仅仅将医疗人员安排在同一栋大楼，或设置几个医疗中心或学院的招牌不会起到真正的作用。

IPU最初应用于特定病症的治疗，例如乳腺癌和关节替换手术。如今，这种针对特定病症的IPU正快速发展，覆盖范围从器官移植到肩部治疗，再到精神健康如饮食失调，其中既包含急性病治疗，也涉及慢性病康复。

最近我们将这种IPU模式应用到全科医疗（又称保健医疗）中（见迈克尔·波特、艾丽卡·帕博（Erika A. Pabo）及托马斯·李所著文章Redesigning Primary Care，Health Affairs杂志，2013年3月号）。顾名思义，全科医疗就是综合学科，它必须考虑病人所有的健康环境和需求。现行的全科医疗与一般医疗组织架构并无区别，它需要满足范围宽广的病患需求——从健康的成年人到体弱多病的老年人。满足不同需求的复杂工作让全科医疗的价值提升变得非常困难。举个简单的例子，各式各样的患者需求让疗效评估变得非常困难。

在全科医疗中，IPU要囊括跨领域的医疗团队，满足各个患者群体的保健和疾病预防需求。这些群体包括复杂慢性病如糖尿病患者，以及瘫痪的老年病人等。不同群体需要不同的团队、不同种类的服务，甚至不同地理位置的医疗服务。此外，全科医疗涉及生活方式的改变以及疾病预防工作——这直接影响到医疗效果和医疗成本，这些服务必须

依据病人所处的综合环境进行设计。要提高患者价值，每个单独的患者群体都要配备适合的医疗团队，疾病预防服务和疾病教育服务。这样的情况下，评估患者疗效才能成为可能。

这种方式已经开始应用于高风险、高医疗成本的病人群体中，例如通过患者集中治疗公寓（Patient-Centered Medical Homes）进行。但在更广阔的领域内，我们还有很多切实提升全科医疗价值的机会。例如在宾夕法尼亚州的Geisinger医疗系统中，慢性疾病例如糖尿病和心脏病的治疗不仅涉及医生和临床人员，还涉及药剂师。在跟踪和调整治疗过程中，他们肩负重要职责。药剂师的介入在中风、截肢手术、急诊、住院治疗等重要方面起到了改善作用。

2．衡量每位患者的疗效和医疗成本

管理中有一个众人皆知的原则——任何领域要取得快速进步，首先要有可衡量的结果。例如一个团队通过追踪进展来取得进步，并且将他们的表现与组织内外部的同类型团队进行对比。实际上，医疗价值的严格衡量也许是医改中最重要的步骤。无论在哪个国家，如果采取系统性的疗效衡量手段，当地的医疗系统就会得到改进。

但现实是，绝大多数医疗机构和保险公司都无法追踪单独患者的疗效和医疗成本。尽管很多机构都设置了“腰背疾病中心”这样的科室，但没有几家能告诉你病人的疗效（例如患者重返工作的康复时间），或在整个疗程中治疗所需的实际资源。这个令人震惊的事实长期以来一直存在，解释了几十年来医改为何不能提升医疗价值的个中原因。

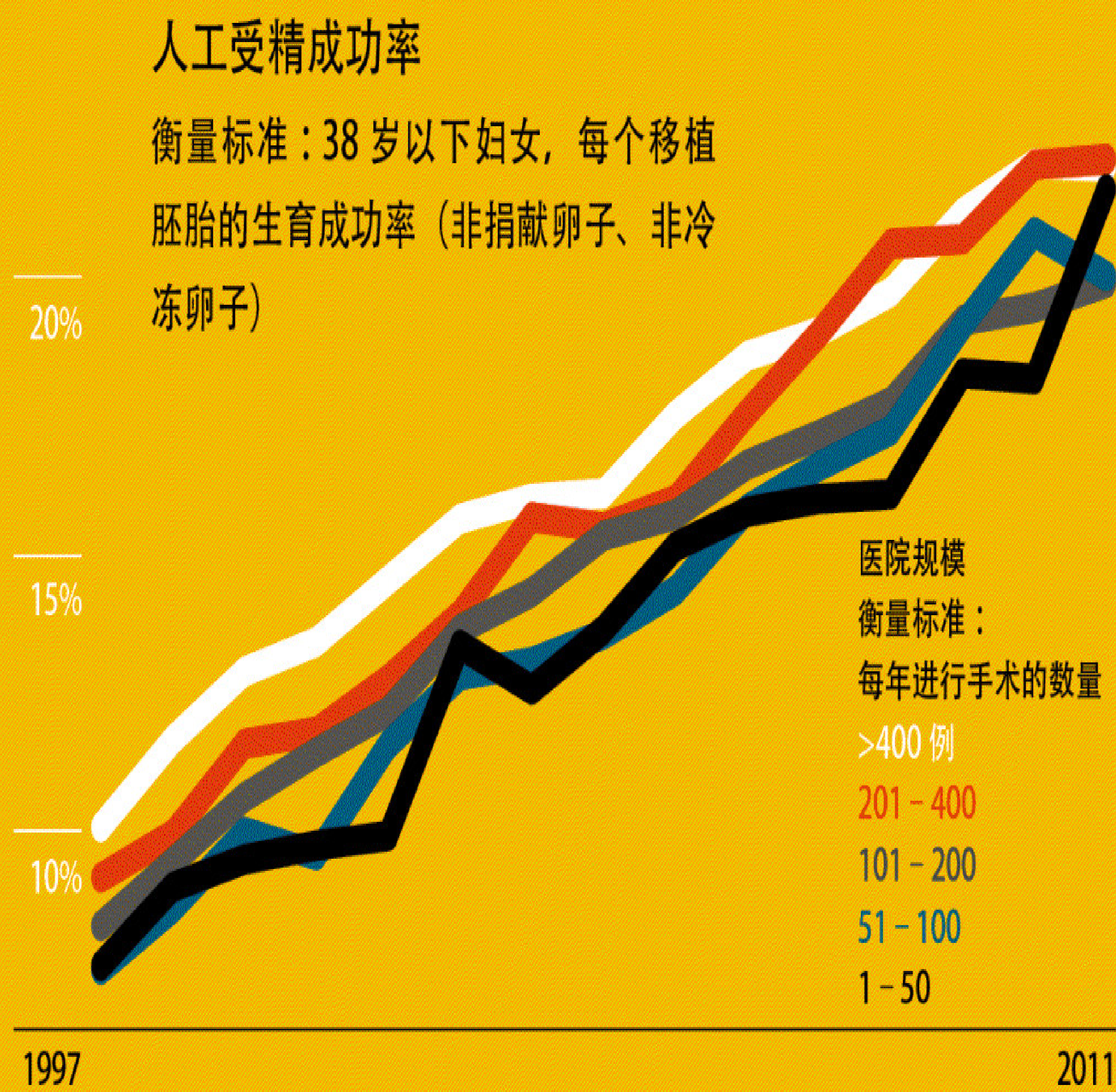
现行的疗效衡量系统非常狭窄，只覆盖几个显而易见的领域，例如死亡率和安全性。所谓的质量衡量也局限在易于测量和最不易引起争议的指标。因此，大多数“质量指标”并未衡量医疗质量，而是衡量医疗流程是否合规。医疗有效性数据和信息标准（HEDIS，the Healthcare

Effectiveness Data and Information Set）包含一整套流程衡量标准以及一些显而易见的临床指标，这些数据根本无法体现实际的疗效。以糖尿病患者为例，医疗机构往往评估的是低密度胆固醇和血红蛋白检测的可靠性，而患者真正关心的是他们是否会失明，需不需要透析，有没有患中风和心脏病的危险，或者会不会被截肢。遗憾的是，只有屈指可数的医疗组织会评估患者在这些方面的风险。

只评估医疗机构的可靠性和声誉，却对患者的状况不闻不问，这也难怪公众对医疗质量衡量标准漠不关心。真正有效的质量衡量是去评估患者关心的疗效。如果医疗机构收集疗效数据并公之于众，它们确实会面临巨大的压力，但同时它们也获得巨大的激励，从而改进医疗实践，最终改善疗效。1992年颁布的《妇产科成功率和认证法案》（Fertility Clinic Success Rate and Certification Act），强制要求所有采用辅助生育技术（特别是人工受精技术）的产科诊所向疾病控制中心公开其生育成功率和其他相关指标。1997年，疾病控制中心开始向社会公开了这些数据，自此妇产科领域的医疗水平取得了迅速的提高，所有诊所（无论规模大小）的生育成功率都有稳步提升。（见图《疗效公开提高医疗表现》）

疗效公开提高医疗表现

1997 年，疾病控制中心开始向社会公开疗效数据，所有诊所（无论规模大小）的人工受精成功率都有稳步提升。



数据来源：疾病控制中心（Centers for Disease Control）

（返回原文阅读）

测量重要的患者疗效。 在新系统中，疗效的衡量应该以疾病（例如糖尿病）为基础，而不是以科室（例如足科）和治疗手段（例如眼部检查）为基础。疗效衡量应该覆盖疾病的整个疗程，甚至要追踪治疗后患者的健康状况。一种疾病的疗效应分为3个等级（见迈克尔·波特的《衡量疗效》，《新英格兰医学期刊》，2010年12月号）。等级1涉及治疗达到的健康状况。患者当然关注死亡率，但他们也关心各个器官的功能状态。以前列腺癌的治疗为例，患者治疗后5年的生存率一般可以到达90%以上。因此患者可能更关心的是关键的功能疗效，例如会不会造成尿失禁和性功能衰退。在这些方面，不同患者之间的疗效可能会有很大差别。

等级2涉及就诊过程以及疾病康复。重复治疗和急重症多次复发可能不会影响患者的长期存活率，但会对患者和医疗机构造成高昂的开销和心理挫折。在就医前遭遇长时间的拖延可能会引发患者的投诉，也会给患者带来不必要的焦虑。同时这也会拖延治疗时机，让患者重返正常生活的时间变长。如果治疗非常及时，并且没有混乱、不确定和不必要的重复治疗，那么患者的就医体验会远远好于充斥着拖延和问题的就医过程，即便两者都能达到同样的功能疗效。

等级3涉及健康的可持续性。举个例子，一个人工髋关节使用了15年，另一个仅仅用了2年，两种疗效高下立判，不管是从患者的角度，还是从医疗机构的角度。若要更好地满足患者的需要，我们要对一整套疗效指标进行衡量，同时它也是降低医疗成本的最佳途径。如果等级1的疗效得到了改善，医疗成本一定会下降；如果等级2和等级3的结果得到改善，医疗成本同样会下降。2011年德国的一项研究发现，在平均疗效水平之上的医院中，全髋替换手术一年内的后续开销比平均疗效水平之下的医院低15%，更比极小型医院低24%，因为这些机构对髋关

节替换手术的经验十分有限。如果我们无法持续地衡量疗效，这意味着我们放弃了削减医疗成本的最有力武器。

在过去的6年中，越来越多的医疗机构开始采用真正的疗效衡量系统。很多先行者在市场份额和声誉上都获得成功。通过疗效衡量，医疗机构开始相互竞争，力争成为综合能力最强和服务最透明的机构，这正是患者乐于见到的。

克利夫兰医学中心是疗效测量的先行者之一，它首先公布了心脏手术的患者死亡数据，随后又在整个组织内强制推行疗效测量。如今医院发布14种不同的“疗效报告书”，记录了多种疾病的治疗表现（例如癌症、精神疾病、心脏病等），覆盖的疾病种类正不断增多。尽管目前疗效测量的范围还很有限，但中心正努力扩大战果，其他组织也开始效仿，尤其在独立IPU级别里，无数的医疗机构已经开始行动。在达特茅斯-希契科克（Dartmouth-Hitchcock）脊柱中心，患者可以分别在3个月、6个月、12个月和24个月的时候就疼痛、机体功能和行动障碍3个方面对治疗（手术和非手术治疗）进行6次评分，中心将对外发布不同症状患者的评分数据。

对于测量哪些疗效，以及如何收集、分析、报告疗效数据等问题，医疗机构正逐渐加深认识。我们在波士顿Partners HealthCare公司的同事正在测试新的技术手段，例如通过平板电脑、门户网站、电话互动系统等方式从患者处收集疗效数据，尤其是针对心脏手术后的患者和慢性疾病患者如糖尿病人等。一些机构则开始将疗效数据实时整合到治疗过程中，这样医生就能在与患者互动中掌握治疗进度。

为了在全球范围内推动综合疗效测量的标准化，我们最近与合作伙伴建立了“国际医疗疗效测量联盟”（International Consortium for Health Outcomes Measurement，简称ICHOM）。ICHOM让世界各地的医疗领域领导者共同协作，以国际数据和医疗机构最佳实践为基础，开发不同疾病最详细的疗效标准组合。此外，在疗效数据的收集、认证和报告方面，ICHOM还担负收集和传播最佳实践的工作。所有铁轨都有相

同的宽度，所有电信公司都使用统一的数据交换标准。同样，全球医疗机构也应该用相同的标准测量疗效，这样才能在同行业内进行对标，实现医疗系统治疗水平的快速提高。

测量医疗成本。成本居高不下一直是医疗领域面临的主要问题，因此精准成本信息的缺失更让人感到不可思议。没有几个医生知道医疗过程中各环节的成本，清楚了解成本和疗效之间关系的医生更是屈指可数。在大多数医疗组织中，特定疾病的患者在整个疗程中的成本信息根本不存在。大多数医院的成本会计系统是以科室为基础，而非以病人为基础。这些系统的设计要满足论量计酬合同之下的交易赔付体系，这导致全球医疗成本不断攀升。现行会计系统可以满足整体科室预算制定的需要，但它却粗略地、甚至误导性地估算单独患者或某种疾病的医疗成本。例如，医院的成本分配常常按收费计算，而不是按实际成本计算。如今的医疗机构要面对不断加剧的降低成本和公开疗效的压力，现有的成本会计系统完全无法满足需要。

要判断治疗的价值，医疗机构必须在单独疾病级别对成本进行测量，跟踪整个疗程中产生的费用。要做到这一点，机构首先要了解患者治疗中用到的资源，包括人员、设备和设施。此外，他们还需掌握支持每种资源的容量成本以及治疗的辅助成本如IT和行政管理。这样我们才能把治疗成本与疗效进行比较。

掌握这些成本的最佳方法是时间驱动作业成本法（Time-driven Activity-based Costing，简称TDABC）。尽管TDABC很少出现在医疗领域，但越来越多的医疗机构开始采用这种新型的成本会计系统。TDABC可以帮助医疗机构在不影响疗效（有时甚至会改善疗效）的前提下，以多种方式有效地削减成本，例如提高空间利用率、更标准化的治疗流程、提高人员技能和任务的匹配度以及减少设施的浪费等等。这些方法可以帮助医疗机构削减至少25%的成本。

梅森医疗中心发现，一位骨科医生或其他科室专家提供治疗的成本是每分钟4美元，普内科医师要2美元每分钟，护理人员的成本则为每分

钟1美元或更低。了解这些成本后，中心意识到，要把最昂贵员工的工作时间集中到那些能发挥全部技能的工作上。（详见罗伯特·卡普兰和迈克尔·波特的文章《如何解决医疗成本危机》，《哈佛商业评论》英文版，2011年9月刊。）

在决策如何改进和重新设计医疗流程时，如果机构不掌握医疗的实际成本以及成本和疗效之间的关系，那么它们就如同瞎子摸象。这样的情况下，为了避免强行的成本削减，医生和行政管理者会相互攻讦，无法携手合作来提高医疗价值。在克服现行系统和流程中的遗留问题上，相关成本数据将起到非常关键的作用，我们常告诉那些持怀疑态度的医疗领导者——“成本会计是你的朋友”。掌握真实成本将最终让医生和行政管理者携起手来，相互合作提高医疗的价值——实现医疗组织的最基本目标。

患者疗效等级表

在测量医疗的质量时，机构倾向于那些可以直接控制或易于测量的医疗指标。但是，如果要满足患者的需要，我们就需要测量所有重要的疗效指标。一旦疗效得到综合的测量，整体疗效也会随之提升。

等级 1 达到的健康状态	
生存	案例：髋关节替换手术 • 死亡率（住院治疗）
健康或恢复程度	• 功能级别 • 疼痛级别 • 恢复体育活动 • 恢复正常工作的能力

等级 2 康复过程	
康复时间	• 等待治疗的时间 • 恢复体育活动的时间 • 重返工作的时间
治疗过程中的负效用（例如：误诊，无效护理，与治疗相关的不适症状、并发症以及不良反应）	• 拖延和焦虑 • 治疗中的疼痛 • 在医院停留的时间 • 感染 • 肺栓塞 • 深静脉血栓 • 心肌梗塞 • 再次手术 • 谵妄

等级 3 健康的持续性	
健康或恢复的持续性	• 机体功能的保持 • 独立生活的能力 • 复诊和再次替换的需求
治疗的长期后果 （例如，治疗引起的疾病）	• 由于不适当的康复造成患者丧失运动能力 • 复杂性骨折的风险 • 感染的风险 • 未经辨识的并发症造成膝关节僵硬 • 局部疼痛症状

资料来源：《衡量疗效》，迈克尔·波特，《新英格兰医学期刊》，2010 年 12 月号

双击可看大图

3．转向打包支付模式

目前占主导地位的两种支付模式——整体论人计酬（Global Capitation）和论量计酬都不会对提高医疗价值产生直接作用。整体论人计酬是指提供一次性支付，包含一位病人所有的需求。这种支付方式鼓励医疗机构减少开支，但并不会激励改善疗效或提高价值。论量计酬下，支付与医疗机构可以控制的服务量挂钩（例如核磁共振扫描），而不是与整体医疗成本和疗效挂钩。对于医疗机构，提高服务量必然会提高收益，但这并不一定会提高医疗的价值。

要让价值提升与支付方式合拍，我们必须采取一种新打包支付方式，它应该覆盖急性疾病的整个疗程，覆盖慢性疾病的某一规定时间段（通常为一年），或覆盖一个病人群体的保健和疾病预防工作（例如健康的儿童）。精心设计的打包支付方式直接激励团队合作和医疗价值的提升。如此，支付与患者某项疾病的整体治疗挂钩，与医疗团队的工作协调一致。如果医疗机构能在保持或改善疗效的情况下提高效率，它们就能从中获益。

合理的打包支付模型应包含：疾病严重程度调整机制或患者的资格筛选机制；针对医疗机构的问责机制，例如对可避免并发症（例如术后感染）的治疗保证；针对高成本医疗的风险减弱机制，例如止损条款、强制疗效报告机制。

多个国家的政府、保险公司和医疗系统都在向打包支付模式转型。斯德哥尔摩郡议会在2009年启动了一个打包支付项目，覆盖所有进行髋关节和膝关节替换手术的病人(其他机能相对健康)。结果患者的医疗成本降低、满意度和多项疗效都得到了提高。德国实行了针对住院患者的打包支付模式（包含所有的医生费用和其他成本)，与美国的支付模

式不同，它使德国的平均住院支付费用低于5000美元，而美国的平均住院支付费用要超过1.9万美元，病人的住院时间要比德国长50%。值得一提的是，这种打包支付系统中有一项是治疗保证——如果病人因同样的病因再次入院，医院要负责支付住院费用。

在美国，打包支付已成为器官移植治疗的标准支付模式。强制疗效公开与打包支付模式结合，加强了医疗团队合作、推动了创新的融合，疗效也得到快速改善。那些率先行动的医疗机构已开始从中获益，例如加州大学洛杉矶分校医学中心（简称UCLA）的肾移植项目。1986年，UCLA与Kaiser Permanente医疗集团合作达成打包定价协议，不久后又将其推广到所有合作的保险支付方。自此之后，UCLA的肾移植项目快速发展起来。目前它的疗效处于全美顶尖水平，市场占有率也获得极大提升。

投保的雇主也逐渐接受打包支付模式。今年，沃尔玛启动了一个新的项目，旨在鼓励全美范围内需要心脏和脊柱等手术治疗的员工选择6家医疗机构。这些机构不但容量充足，还积累了良好的疗效纪录，它们分别是：克利夫兰医学中心、Geisinger医疗系统、Mayo医学中心、Mercy 医院 (位于密苏里州春田市)、Scott & White医院和弗吉尼亚梅森医疗中心。医院可以获得一次性打包支付，覆盖所有医生和医院成本，包括住院治疗和门诊治疗；术前治疗和术后护理。如果员工选择上述机构进行手术，他们无需支付任何自付费用，包括路费和食宿费用。此外患者还可免费获得一名护工。尽管该项目还处在探索期，但我们预计沃尔玛和其他大型企业将逐渐扩大此类计划，提高员工获得的医疗价值。同时他们会加强员工激励，鼓励更多员工参与这些项目。有远见的雇主已经意识到，他们必须超越传统的成本控制方法和促进健康手段，例如联合支付、上门医疗服务和提供健康设施。这将会给上述高价值医疗机构带来更多患者。

随着打包支付方式的推广，医疗的提供方式也会发生改变。例如那些参加沃尔玛医疗项目的机构，它们提供医疗的方式就正在变化。对于地理位置较远的患者，医院机构领导者正在学习如何与患者所在地的

医生进行协调合作。此外，他们也在质疑一些现行做法。例如，很多医院要求患者在心脏手术后6至8周进行常规复诊。但如果没有明显的复发症，距离较远的患者就没必要进行复查。在取消这些复诊之后，医生也意识到，也许本地的患者也不再需要这种常规复诊。

有的医疗机构依旧对打包支付持怀疑态度，它们担心这种赔付方式无法反映出患者之间的异质性，缺乏准确的单独疾病成本数据会产生财务风险。我们可以理解机构的担忧，但任何赔付方式都存在这些问题。随着打包支付的不断成熟，越来越多的证据将会证明：这种促进价值提升的支付方式完全符合机构的经济利益要求，这些担忧就会随时间消失。打包支付方式将成为医疗机构增加医疗服务量以及提高医疗价值的有利工具。

4．整合医疗供给系统

在现行的医疗系统中，一大部分的医疗服务由连锁医疗组织提供，并且这个比例正不断上升。2011年，全美60%的医院属于此类医疗组织，1999年这个比例为51%。同样在2011年，69%患者接收量来自于连锁医疗组织，如今这个比率应该会更高。但不幸的是，到目前为止大多数连锁医疗机构并不是一个整体医疗系统，而是松散的大型独立医院联盟，它们提供的服务常常相互重叠。如果医疗机构能整合系统，解决医疗服务碎片化和重叠服务问题，优化每个地区的服务类型，我们就有巨大的机会来提升医疗价值。

要实现真正的系统整合，组织要在以下四个方面做出艰难选择：定义医疗服务范围；减少服务地区，集中医疗容量；为每种医疗业务线选择正确的地理位置；以及为跨区域的患者整合医疗服务。重新分配医疗资源涉及很多政治因素，这让大多数医疗机构望而却步，它们倾向于维持现状，保护自己的势力范围。要看清领导者和董事会成员对转

型的立场，我们可以问一些试探性的问题，例如：为提高患者的医疗价值，你们愿意放弃业务线吗？你们愿意将业务线转移到其他地区吗？

定义医疗服务范围。 系统整合的第一步是定义一家医疗机构能有效提供服务的范围，此外它要减少甚至退出那些无法实现高价值医疗的业务线。对于社区医疗机构，这意味着他们要退出一些高级的业务线例如心脏手术和鲜见癌症的治疗，或者它们要和其他机构建立伙伴关系。反观大学医疗中心，它们拥有先进的设施和训练有素的人员，因此它们要尽量减少涉及常规治疗的业务，或与低成本的社区医疗机构进行合作。医疗领域的传统是试图治疗每个患者的所有疾病，因此退出业务是一种反常规的行为，但这也是实现医疗系统转型的必经之路。

减少服务地区，集中医疗容量。 第二点，针对不同疾病，医疗机构应减少服务地区，集中医疗容量。“我们有你需要的一切，我们就在你身边”——这种“以患者为中心”的承诺是不错的市场宣传口号，却无益于医疗价值的提高。如果我们要建立IPU团队，改善疗效的测量，那么医疗容量集中是不可或缺的一步。

无数的研究证明，疾病的治疗容量对价值的提升非常重要。如果医疗机构对某种疾病有丰富的医疗经验，它们就能取得更好的疗效，成本也会降低。最近一项针对高风险癌症手术死亡率的研究显示，随着医院容量的上升，患者的手术死亡率会随之下降，最大降幅可达到67%。为了获得更好的疗效，患者往往愿意长途跋涉，向经验丰富的组织求医，而放弃家门口的医院。

然而对于很多医疗组织，容量集中往往是医改中最艰难的环节，因为它常常会影响到医院的声誉和医生的势力范围，但它的确能起到决定性的作用。为改善中风病人的死亡率和健康状况，伦敦市在2009年规定，所有中风患者将由专门的IPU团队集中治疗。这些团队称为“重度中风救治单元（Hyper-acute Stroke Units，简称HASU）”，它们不但拥

有最先进的设备，还配备了包括神经科医生在内的最顶尖中风治疗专家。在HASU出现前，伦敦市共有32家机构提供中风治疗服务，每家都无法形成规模。UCL Partners是位于伦敦中北部的医疗机构，旗下有6家知名的教学医院（在美国和欧洲，最先进的医疗机构往往是教学医院），其中有两家提供中风治疗，分别是University College London医院和Royal Free医院。这两家医院的距离不超过3英里。于是University College被选为中风救治单元的大本营，Royal Free医院的神经科专家都转移到那里工作，其中一位专家还被任命为中风项目的总领导。所有的紧急血管手术和复杂主动脉手术则集中到Royal Free医院。

通过这些举措，UCL Partners向外界传递了这样一个信息：医院要通过容量集中来提高医疗价值。2008年，University College医院救治的中风人次大约为200例，到2011年，这个数字已经提高到1400例以上。经验丰富的神经科专家会对所有中风患者进行快速诊断。病人的康复也由专门的护士负责，他们都是预防中风并发症的专家。自转变实施后，医院因中风引起的死亡率下降了大约25%，患者的平均医疗成本也下降了6%。

为每种业务线选择正确的地理位置。 整合的第三步是在价值最高的地理位置上提供特定的医疗服务。一些常见病的治疗和常规治疗应从教学医院转移到低成本的机构，这些疾病的收费也会随之降低。在匹配人员技能与地区资源密度上，我们还有很大的价值提升空间。如果匹配度提高，我们不但能降低医疗成本，人员利用率和生产效率也会提升。美国费城儿童医院决定停止提供常规鼓室切开术的服务，将其转移到位于郊区的移动手术设施。最近医院又转移了简单的尿道修复手术。服务转移不但可以降低成本，还可以腾出教学医院的手术空间，用来进行更复杂的手术。医院管理层预计这些转变能削减30%至40%的成本。

然而很多情况下，现行的保险支付系统会鼓励先进医院进行这些简单的治疗。同样的疾病，如果是教学医院进行治疗，它们可获得更高的

支付。这再次证明了，现行保险支付系统会阻碍价值的提升。但是，医院用牛鼎烹鸡的方式收取高额医疗费的时代正迅速落幕。

跨区域医疗整合。 整合医疗系统的最后一步是为单独患者进行跨区域医疗整合。在患者的整个疗程中，他们需要在不同地区接受不同的医疗服务。医疗机构必须将这些服务连接起来。IPU要主导患者的治疗，但复诊不需要在同一地点进行。例如，处于中心位置的IPU对腰背痛患者进行初诊，如果有需要的话为病人动手术，但病人手术后续的理疗可以在自家附近进行。不管医疗服务在哪里提供，IPU都要担负整个疗程的管理职责。为了确保跨科室医疗服务能协调统一，我们可以采用一些整合机制，例如为每个患者任命一位主管医生，采用共同日程和其他措施等。这样才能确保患者方便地获得高性价比的便利服务。

5．扩大地理覆盖

目前医疗系统区域覆盖性很强，即便是那些闻名遐迩的大学医疗中心，它们也主要服务附近的患者。如果要大规模地持续提高医疗价值，有特别疾病治疗专长的医疗机构要针对性地扩大IPU规模，扩张医疗覆盖，为更多的患者提供服务。在新的地理位置收购综合服务医院或机构很难解决问题。扩大地理覆盖不仅要关注容量的提高，更要关注价值的提升。

领先医疗机构的目的性地理扩张正快速发展。几十家医疗组织，如Vanderbilt医院、德州儿童医院、费城儿童医院、MD Anderson癌症治疗中心等都在大胆地扩张患者服务范围。

地理扩张有两种基本形式。第一种是中心辐射型。医疗机构在每一个IPU周边建立卫星设施。这些设施里的员工至少一半是医生，一半是机构雇用的其他人员。在成功案例中，医生在不同的位置进行轮换，这

样会让所有设施的工作人员感受到团队归属感。当机构扩张到全新的地理位置时，它们会建立或收购新的IPU中心。

IPU中心为患者进行初诊，制定治疗计划。但大部分的医疗工作可以就近完成，这降低了医疗成本。卫星设施可以提供简单的治疗，复杂的病例则要求助于IPU中心。如果患者罹患复杂的并发症，超越卫星设施的治疗能力，那么他们就会被转移到IPU中心。这种网状结构可大大增加IPU服务的患者数量。

这种模式正变得越来越普遍，尤其是在领先的癌症医疗中心。MD Anderson癌症治疗中心在休斯敦大区设有4个卫星机构。在那里，患者可以进行放疗和化疗。最近，这些机构已经可以在IPU中心的监督下进行简单的手术。同样的治疗，卫星机构的医疗成本只有中心的1/3。截至2012年，中心22%的放疗、15%的化疗以及5%的手术是由卫星机构完成的。管理层预计，中心一半的医疗服务可以转移到卫星机构，这将带来巨大的提升价值的机会。

第二种新兴方式是建立医疗合作联盟。这种方式下，IPU与社区医疗机构或当地其他组织合作。IPU使用它们的设施，自己不增加医疗容量。IPU为社区机构提供管理监督，它们还可以雇用一部分在当地机构工作的员工。MD Anderson癌症治疗中心就采取这种方式与 Banner Phoenix医院进行合作。这种方式与中心辐射式相结合，形成混合模式。中心租用当地医院的门诊设施，并利用这些医院的手术室以及其他住院治疗服务和辅助医疗服务。

本地合作伙伴也可从IPU的专业知识、经验以及声誉中获益。这常常会提高它们在本地的市场份额。IPU则在该地区扩大了医疗覆盖和品牌影响，它们可以在管理费、收益分摊或合资收入，以及收集疑难病例等方面获益。

克利夫兰医学中心的心血管中心是治疗心脏病和血管疾病的IPU。它目前有19家合作医院，遍布美国东海岸。中心向合作医院派遣医生和护

士长，严密监督医疗过程。合作医院也要严格遵守中心的治疗实践和评估系统。这才是具有活力的合作，而不是拿IPU的品牌做幌子，进行市场营销活动。假以时日，合作伙伴的疗效会慢慢提升，甚至接近IPU的水平。

合作伙伴们也可以从彼此的优势中获益。例如，范德堡大学医疗中心鼓励合作伙伴发展自己的妇产科服务，这种服务一般由大学医疗中心提供。同时合作伙伴与医疗中心合作，在中心提供自己特长领域内复杂疾病的治疗服务。

6．建立辅助信息技术平台

“价值议程”的第六个要素是建立辅助信息技术平台，它可以让其他5个要素发挥更强的作用。传统的医疗IT系统按科室、地理位置、服务类型和数据类型（例如X光成像）区隔开。这种IT系统不但无法支持跨科室治疗的整合，还会让其更加复杂。这是由于现有的IT系统只是一个简单的工具，它只能让断裂的服务流程更加碎片化。新的IT系统可以让IPU的各部分工作协调一致，辅助疗效测量工作以及新的支付模式，并将医疗系统的各个部分连接到一起。一个促进医疗价值提升的IT平台应包含以下6个基本特征：

以病人为中心。 系统要在不同服务、不同地点和不同时间对患者进行跟踪，并且要覆盖整个疗程，包括住院治疗、门诊治疗、检测、理疗和其他治疗手段。数据的收集以患者为中心，而不是科室、医疗团队和地点为中心。

统一数据格式。 诊断、实验以及其他环节产生的数据要进行标准化处理，确保各方都在说同一种语言。这样才能实现整个医疗系统内的数据解读、交换和提取。

包含所有类型的患者数据。 医生纪录、成像、化疗数据、实验数据以及其他数据都要储存在同一个系统内。这样所有参与治疗的人员都可以全面了解患者病情。

系统的医疗纪录要向各方公开。 这里各方包括医生和患者本身。今后不同科室的医生要像一个团队那样工作（例如在IPU中），数据分享变得尤为重要。我们可以用一些简单的问题来测试IT系统信息的可用性，例如探视的护士能否看到医生的治疗纪录？反过来医生能否看到护士的纪录？目前几乎所有的IT医疗系统都无法达到这些要求。新的医疗纪录系统意味着患者只需一劳永逸地提供一次信息，预约、开药和诊断都由系统集中完成。医生也能更便捷地获取治疗的特定信息，例如患者器官的功能状态和疼痛级别。

系统要包含各种疾病的治疗模板和专家辅助系统。 治疗模板可以让IPU团队快速便捷地获取相关数据，执行医疗程序，参考标准治疗手段并帮助测量疗效和成本。专家辅助系统在治疗步骤上为医生提供建议（例如跟进病人的异常测试结果），并帮助他们辨别潜在的治疗风险（例如药物之间的不良反应）。

系统的结构要易于数据的提取。 无论是疗效测量、成本追踪，还是控制患者风险因素都离不开数据支持。因此在新的IT系统下，相关数据应可以通过人机互动的方式提取出来。新系统还应该赋予患者进行疗效报告的能力——不仅仅在治疗完成后，而且在治疗进行中，这样医生就能做出更准确的判断。遗憾的是，即便是现在最先进的医疗IT系统，创造和提取这些数据的能力依旧薄弱。这提高了医疗成本追踪和疗效测量的开销。

克利夫兰医学中心正在推行电子医疗纪录，来实现患者数据的收集和提取。中心将其视为贯彻“患者为先”战略的重要手段。中心目前正逐步向患者开放所有医疗纪录，从另一方面改善患者的治疗。

开始行动

“价值议程”的6个要素既各有侧重又互相促进。成立IPU会让疗效和成本的测量更便捷；更准确的疗效和成本测量会促进打包支付方式的传播；一个通用的IT平台可以促进IPU团队之间的合作协调，同时可以让我们更加方便地提取、对比和报告疗效以及成本数据；打包支付方式能够在更大程度上激励IPU团队，从而提高医疗价值。

实施“价值议程”绝非一日之功，它需要我们的长期承诺和努力。要踏上医疗改革的旅程，医疗机构首先要树立价值提升的目标以及持续性可测量的改进标准，培养患者为先的文化。

要实现医改目标，我们不但需要强大的领导力，还需要落实“价值议程”的6个要素。大多数医疗机构可以先从建立IPU以及成本和疗效测量入手。

那些快速推进“价值议程”的组织将获益匪浅，即便监管的变革迟迟无法跟进。IPU的疗效一旦改善，它们的声誉和患者数量都会上升。通过工具来管理和削减成本，医疗机构就能确保财务健康，即便在赔付额增长陷入停滞甚至下降的情况下。

那些实施容量集中的机构则能形成良性循环——医疗团队获得更多经验和数据，快速提升价值，吸引更多的患者来就诊。其他医院会争相与那些表现卓越的IPU合作，以扩大它们的医疗覆盖面。

如果雇用独立医生的医院和机构无法推行团队合作来提高医疗价值，它们将很难保持市场份额。它们必须要学会团队合作，以广泛合作求生存。这些机构要集中大家的注意力到真正重要的事务上，首先要做的是测量疗效。

所有利益相关方 在医疗系统的改革中都有不可替代的职责 （见《其他利益相关方的角色》），但医疗机构要扮演核心角色。机构的董事会和高管团队必须有推行“价值议程”的远见和勇气。他们需要坚持到底，因为变革必然会产生阻力和颠覆。很多医生都倾向于保持传统的方式和做法，他们要优先考虑患者的需求和价值。

其他利益相关方的角色

转型必须从系统内部开始，医疗机构要带头行动。其他利益相关方在价值提升的过程中也有重要角色。病人、保险公司、投保单位和医疗供应商，他们也要遵循下面的步骤，这样才能加速转型，使各方都能从中获益。

价值议程	董事会成员	患者	保险公司和雇主
成立整合医疗单元	重组医疗流程，从科室转向 IPU。	只向那些经验丰富，跨科室的医疗团队求医；它们针对患者的疾病提供整合医疗服务。	向员工提供信息和激励措施，鼓励他们到 IPU 就医。
衡量每一位患者的疗效和医疗成本	• 将综合测量和疗效公开视为基本战略。 • 确保采取的成本措施能准确地测量患者疾病的成本。	• 要求提供全面的疗效数据。 • 向疗效公开透明的机构求医。 • 参与到患者疗效测量项目中。	• 将疗效测量与公开列为合作条件之一。 • 确保患者和家属能获得简单易懂的疗效信息。
转向打包支付模式	• 调整管理方式，适应打包支付；与保险支付方主动合作，推行打包支付模式。	• 向支持打包支付的医疗机构求医。	• 加速转向疾病治疗和全科保健的打包支付模式。 • 为打包定价重新设计赔付系统。
整合医疗供给系统	整合业务线，选择性价比最高的地理位置，并根据医疗价值收费。	• 选择合适的地点就医。 • 要求各个疗程协调一致，有明确的治疗领导者。	无论地点在哪里，医疗机构的类型要与疾病类型和复杂程度相匹配。
扩大地理覆盖范围	通过建立中心网络或合作联盟，来扩大医疗覆盖。	• 选择价值最高的医疗机构就医，无论它们的地理位置远近。	• 针对一种疾病，与本地和全国范围内的机构建立合作。 • 向患者推荐上述机构，为他们提供补贴，报销路费。
建立辅助信息技术平台	对支持价值提高和以患者为中心的 IT 平台进行长期投资。	• 患者信息只需要提供一次；电子病历对患者完全公开；有预约和开药的辅助工具；能通过 IT 系统与医生进行沟通。	• 提供激励和支持，鼓励医疗机构开发能提升价值的 IT 系统。

（返回原文阅读）

双击可看大图

那些固守旧体系的机构就如同医疗界的恐龙。它们的虚名会随时间消失，因为这些声誉没有坚实的疗效为后盾。面对透明度的提高和赔付水平的下降，医疗机构很难再维持现有的成本结构和价格。

无论是小型社区诊所，还是大型教学医院，那些推行“价值议程”的组织将在财务和声誉上获益。而判断医疗声誉的惟一标准是卓越的疗效和高价值的服务。

迈克尔·波特是哈佛大学Bishop Lawrence教席校级教授；托马斯·李是Press Ganey公司的首席医疗官，他曾是Partners HealthCare公司的网络运营总裁。



本次通话可能被录音并用于学术研究，该研究旨在了解你多长时间会挂断电话。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。

增刊：医改，就该这么改

从表现平平到行业翘楚

一家医院的脱胎换骨

詹姆斯·梅利诺（James I. Merlino）

阿南思·拉曼（Ananth Raman）| 文

许小凡 | 译　牛文静 | 校

为什么克利夫兰医学中心跃居患者满意度调查的榜首？答案是保证医疗的高品质和兼顾病人体验。

美国克利夫兰医学中心 一向以高超的医学品质和卓越的成本控制而闻名。但在2009年，首席执行官迪洛斯·科斯格罗夫（绰号“大檐帽托比”）比较克利夫兰医学中心和其他医院的经营绩效后发现，住院病人对该中心的旗舰医院和旗下8家社区医院的评价并不好。他决定对此有所行动。此后3年中，克利夫兰医学中心经历了一系列脱胎换骨式的变革。在医疗保障与医疗救助服务中心（CMS）针对4600家医院进行的患者满意度调查中，克利夫兰医学中心的整体排名从中间水平跃居至前8%。现在，从世界各地上门取经的医院管理人员络绎不绝，他们想要探个究竟，了解克利夫兰医学中心如何做到旧貌换新颜。

对于医疗系统之外的组织，尤其是过去不需要靠提供优质顾客体验来竞争、而现在却需要这样做的组织，克利夫兰医学中心的变革同样有可借鉴之处。通常情况下，这类组织的员工不注重顾客满意度。这些组织在不失去传统竞争优势的同时，也能提高顾客满意度吗？克利夫兰医学中心取得的成就给出了肯定的回复。

克利夫兰医学中心的转型措施具有普适性。科斯格罗夫将用户体验的提升视为优先战略，最后任命业内翘楚、结直肠外科名家詹姆斯·梅利诺（本文作者之一）统领这项工作。梅利诺系统明确地诊断了存在的问题，使全中心所有员工——包括此前只关心诊治效果的医生——都意识到患者的不满是重大问题，而且，所有员工包括行政人员和护工都应是“照顾者”。通过开展调研、恳请患者给予建议等方式，中心逐渐深入了解病人的诉求。梅利诺得到一批尽心尽力的员工和充足的预算，用以改变此前根深蒂固的一些成见，并采取一些措施保证组织不断进步，这些措施包括开发并执行流程、制作评介图表、考核绩效。同时，中心也与潜在患者充分沟通，让他们对即将在医院度过的时光形成切实的期待。

这些措施并不高深莫测，但却很快改变了克利夫兰医学中心。此前，一些医生担心变革行动会与一些做法相矛盾（这些做法包括保持高品质与安全标准、进一步降低成本），但事实最终证明他们的担心是多余的。在大学健康系统联盟(UHC)针对97家研究型医学中心的排名中，克利夫兰医学中心在转型期的医疗质量和安全方面的排名大幅攀升。同时，其在提供医疗服务的效率方面也有所提高。

始建于1921年、起初只有一处院址的克利夫兰医学中心，一直被视作美国最负盛名的医学中心之一。它在许多方面都占据领先地位，包括心导管检查、开放式心脏搭桥、面部移植，以及精神病人脑深层电刺激等领域；它还实现了众多技术突破（如识别与少年黄斑病变和冠心病相关的基因）。在20世纪90年代末期，中心进行了大幅扩张，现已变成全美最大的非营利医疗服务提供方之一。除了现有1200个床位的总院和诸多社区分院外，它还在俄亥俄州东北部拥有18所家庭健康中

心、在佛罗里达州威斯顿市有一家三级治疗医院、在拉斯维加斯有一家脑疾病治疗中心，另外在加拿大、阿布扎比和沙特阿拉伯也设有分院。2012年，中心的4.3万名员工诊治了130万人，包括在其总院住院的5万多名患者。

纵观中心发展史，为病人提供最佳体验——从患者预约、怡人的诊疗环境，到减轻住院患者的忧惧心理，再到给出清晰的出院指南——并不是优先要务。像绝大多数医院（最好的医院也是如此）一样，中心过去一直关注诊疗结果。它一向自傲的是，在《美国新闻与世界报道》所做的全美整体医疗品质调查中，它多次位居前5名、心脏科更是名列榜首。

2007年，中心采用了一种新的医护模式，以增进合作，提高绩效，降低成本。中心抛弃了传统的医院结构，以前内科统管心脏科、胸腔科、肠胃科等；外科负责普通外科，还有心脏、移植及其他专科手术。取而代之的是诸多学院，这些学院由若干个多学科团队组建，旨在治疗某个特定器官系统的所有疾病。例如其心血管学院就包括了有关心脏与血管系统的所有医疗工作，像心外科、心脏病学、血管外科、血管医学等，让心脏内科和外科医生共同诊治病人。新模式不仅对医疗效果和成本控制都产生积极影响，同时也提升了患者体验。

然而，某些进展很快就令中心的管理者意识到，这些变化和成绩远非足够。2008年，CMS为使消费者作出更知情的决策，并激励医院提高医护水平，它决定在网上公布其满意度调查及各医院医护质量比较的数据。CMS宣布从2013年起，在医疗保障系统对医院的支付金中，约10亿美元将会与医院在这些方面的表现密切相关，到了2017年，依此办法发放的金额将增加一倍。

CMS的满意度分数基于随机抽选的病人，在出院后对一些问题的答复。这些问题涉及医护人员与病人的沟通是否充分，护工对患者是否彬彬有礼，工作人员对呼叫铃声的回应是否及时，对他们疼痛的处理是否到位，病房和浴室是否洁净等。他们还要求病人对医院进行整体

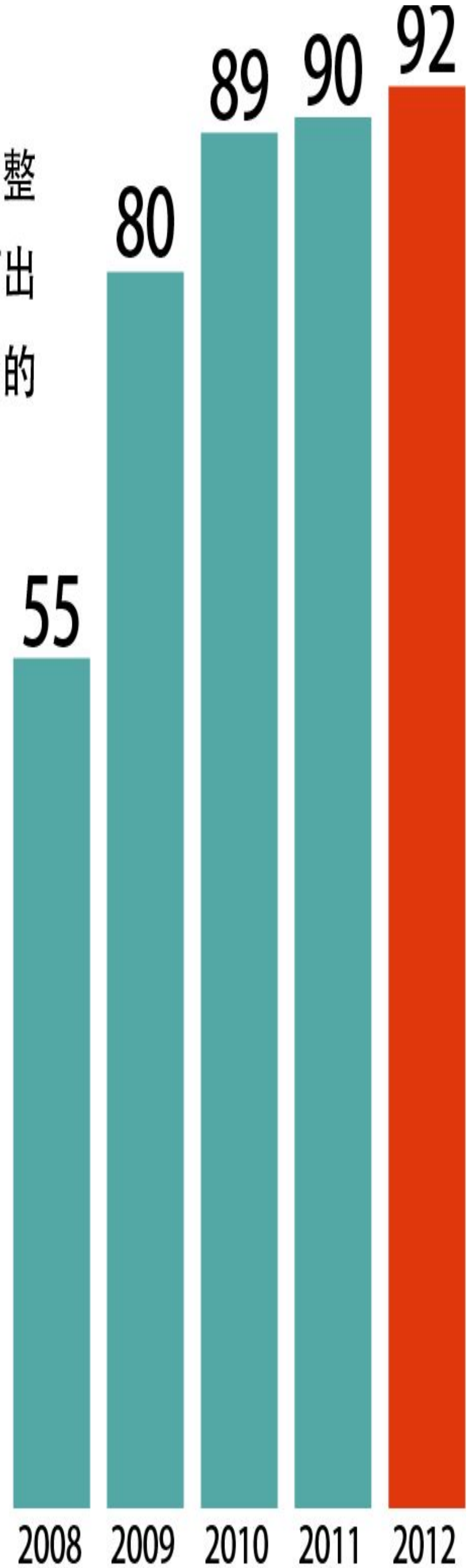
评分，并给出他们是否愿意推荐朋友和家人来这里就诊的意见（见附图“从表现平平到行业翘楚”）。

在2008年，即CMS推出这项政策的当年，克利夫兰医学中心的整体得分仅仅居于中流，在有些方面的表现甚至惨不忍睹：在诉求回应和房屋洁净方面的排名落在垫底的4%，在病房夜间安静程度方面排倒数5%，医生与患者沟通的技巧是倒数14%、护士的沟通技巧是倒数16%。科斯格罗夫坦言：“患者选择这里是因为我们高超的医术，但他们却不怎么喜欢我们。”

在听到患者及家属的叙述并读到相关的消费者调查后，他意识到不能完全指望先进的医疗水平来吸引患者，因为这很容易被患者在选择医院时对良好治疗体验的期待所压倒。于是，站在医院管理的角度，他决定将改革重心放到提升患者体验方面。

从表现平平到行业翘楚

在美国政府开展的一项调查中，近几年来，在整体满意度上给予克利夫兰医学中心的旗舰院打出最高分的患者大幅增加。在 4600 家参与调查的医院中，中心目前的排名在第 92 百分位。



来源：美国医疗保障与医疗救助服务中心（CMS）

领航改革

科斯格罗夫明白，要达到这一目标，中心必须脱胎换骨。然而，让员工改变已经根深蒂固的思维模式及行为谈何容易。近年来，成本的压力已迫使不少医院，在医学问题益发复杂、管理难度节节攀升的情况下不得不裁去部分后勤人员。此时，再要浪费人力财力进行改革尤其困难，而要赢得医生的认同更是难上加难。克利夫兰医学中心与众不同的是，虽然医生也是职工，但他们拥有更多权力。他们中许多都是各自领域的佼佼者；他们是患者选择克利夫兰医学中心的主要原因——或者说惟一原因。科斯格罗夫根本无法使这些医生言听计从。

基于此，科斯格罗夫决定设立一个新职位：首席体验官。起初他任命了一位并非从业医师的外来人员，这位女士在工作两年后离开了。此后，他就任命来自中心内部的一位高级医师当此重任。这位医生既了解兼顾患者体验与医疗效果将带来的挑战，同时又具有足够威信。他就是梅利诺。

当时，梅利诺刚从MetroHealth医学中心（克利夫兰一家大型县立医院）调到他早年担任过研究人员的克利夫兰医学中心。在委任之时，他已经着手将消化病学院改制成“患者至上”式的机构。成为外科医生前，他曾有在政府和民意调查机构的工作经验，也曾任一家社区医院的董事会成员。

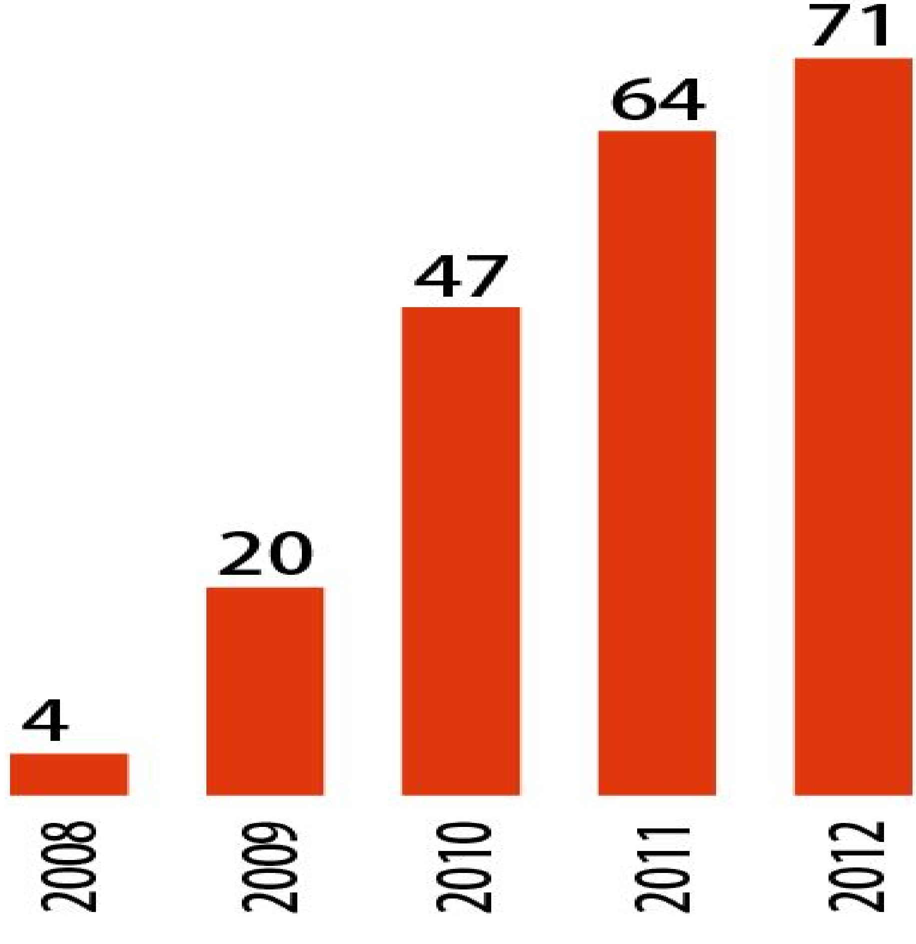
在与科斯格罗夫的交谈中，梅利诺讲了他父亲多年前在克利夫兰医学中心就医时的一个故事。那段经历很不愉快：护士们对患者诉求没有反应，医生也不会每日巡诊。他父亲最终在中心去世时，认为这是世界上最糟糕的地方。“不应该让这个故事重演。”梅利诺说。他和科斯格罗夫都承认并不知道达到这一目标要花多大代价。“我们得一起想办法。”梅利诺对CEO说。在他们交谈20分钟后，科斯格罗夫的办公室主

任就将首席体验官的职位授予了梅利诺，并要求他将一半的时间和精力投入到这项变革中（他现在所投入的时间和精力已经达到80%）。

为贯彻这条指示，科斯格罗夫给梅利诺设立了一间“患者体验办公室（OPE）”。现在，OPE共有包括项目经理、数据专家、优质服务培训师等112人，年度预算为920万美元。OPE的职责包括开展并分析患者调查、解读患者投诉、管理“患者之声”咨询委员会、培训员工，以及与其他科室合作，发现并解决问题。

克利夫兰医学中心：
患者满意度如何节节高 1
在参评医院中，克利夫兰医学中心得到病人给予最高评分比例的百分位排名。

房间清洁度



来源：CMS

双击可看大图

对问题开诚布公

要让所有员工都严肃对待这项变革绝非易事。医生与护士通常都专注于完成治疗，常常无法用非专业的语言向病人将病情交待明白。而护工们更做不到这一点。

员工的无知和增大的成本压力，是他们面临的另两大困难。医院的大部分员工并不了解或重视CMS评分，也不明白如何提升患者体验。一些管理者错误地认为提高伙食水平、换上大屏幕电视就能解决问题，还有一些人不愿将本就很紧张的资金投入变革中。在这些方面，克利夫兰医学中心的情况也不例外。

梅利诺上任后，OPE的首个举动便是公布CMS所有详细调查数据：从整体到分项评分。这是科斯格罗夫的主意。在成为首席执行官之前，科斯格罗夫曾任心胸外科主任，肩负着提升整个科室治疗效果的任务。在他看来，有效方法之一便是公布每位医师和治疗方案的疗效数据，方便大家互相比较。他希望公布CMS的评分会起到同样效果。从一定程度上说，他的愿望实现了：被震惊的员工意识到了问题的严重性。然而，他们仍处于迷茫中，不知道自己如何提高评分。


DOCTOR,
PLEASE VISIT ME
NOW
DOCTOR,
POR FAVOR VISITE
AHORA
DOCTEUR,
S'IL VOUS PLAÎT
POUVEZ-VOUS
ME VISITER
MAINTENANT
医生:
请现在查房

对需求了如指掌

梅利诺认识到，要实现质变，就必须制定相应的策略与计划。为了衡量所取得的进步，他决定采取CMS在满意度调查中所用的指标——医疗机构系统的医患评估。作出这一选择并不难：CMS的数据具有公信力，消费者能通过网络查看，并很快影响医院获得的医疗保障补贴金。然而，整个医疗系统不了解病人为何如此评价医院，也不知道病人的内在需求。

克利夫兰医学中心为提高对患者的吸引力采取过各种措施：在门口设迎宾人员、重新设计制服、改善伙食等。然而这些手段并没有见实效，影响CMS评分的因素仍然不明。

梅利诺认为，如果把患者体验确立为优先战略，那么员工们必须明确了解这意味着什么、每个人应为此担负何种责任。他给出的定义很宽泛：患者体验，是患者从决定来此治疗到出院的整个过程中，遇到的每个人和每件事物。改善患者体验被称作“360度管理”。

虽然医疗机构总是谈论在提供优质关怀时，理解他人的重要性，但他们对患者经历治疗时的体验知之甚少——除了他们能告诉医护人员的那些内容。因此，梅利诺委托他人做了两项研究。一是涉及从参加过CMS电话调查的患者中随机抽选的一群人，研究者对每人进行追踪调查，了解他们回答每个问题的作答原因。二是针对在CMS调查中评分最低的一个护理单位以人类学视角展开研究。研究者观察员工和患者间的互动，并针对发生的事件询问双方的看法。

这两项研究收获多多。虽然问题发生的一些原因并不意外，但很显然员工们并不总能记住并重视这些要点。病人们并不想待在医院，他们恐惧、迷惘和焦虑。他们都希望能从真正理解患者心情的医疗工作者身上获得安慰，他们的家人也认同这些想法。

病人们同时也渴望更有效的沟通：他们想知道周围所发生的一切，也想知道治疗计划；他们想掌握每一分钟的最新动态，也想得到协调更佳的治疗。当医生和护士缺乏沟通时，病人只会觉得没有人为他们负责。

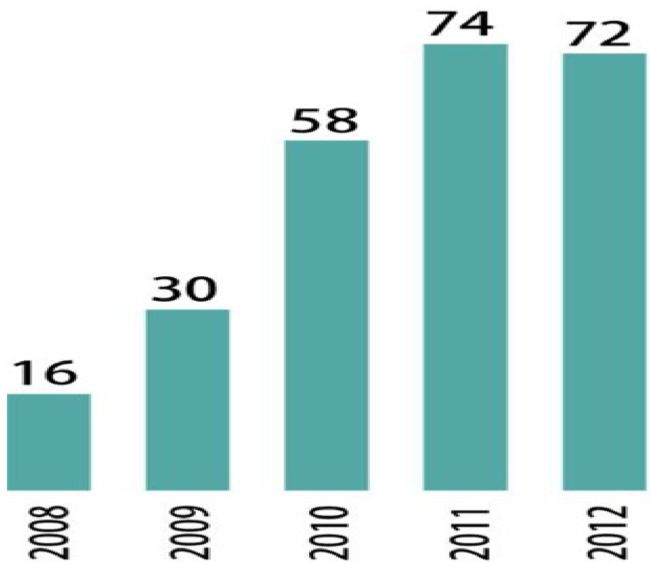
这些研究也表明病人在打分时会夸大一些指标：例如，如果房间很脏，患者就会把这看作医院护理不力的标志。

另一项惊人的发现关系到医生与护士恰当举止的重要性。当医护人员表现得愉快时，病人的满意度就高。究其原因，并不是病人更渴望与心情愉快的工作人员互动，而是他们相信如果工作人员情绪低落，那么这种不快或由病人的某些行为引发，或出于他们不愿意吐露的一些实际情况。

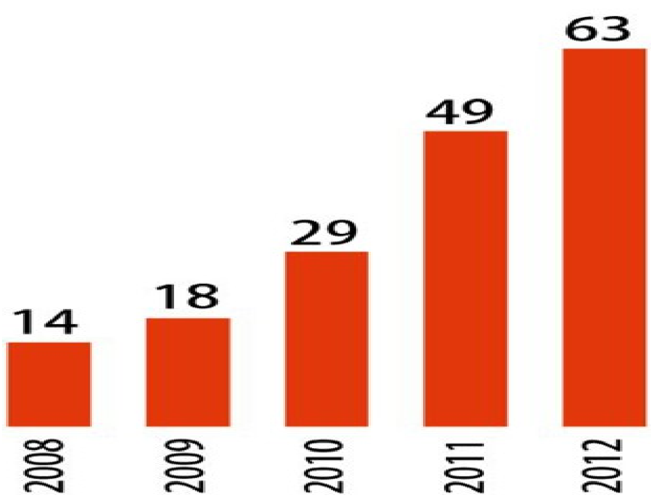
克利夫兰医学中心：
患者满意度如何节节高 2

在参评医院中，克利夫兰医学中心得到病人给予最高评分比例的百分位排名。

与护士间的沟通



与医生间的沟通



来源：CMS

双击可看大图

人人皆为“照顾者”

大多数医院认为最主要的关系是医生与患者间关系；其他员工会把自己看作辅助角色。然而在患者看来，所有人之间的关系都十分重要。

为了解一个病人通常会遇到多少人，梅利诺请一位将要进行一例无合并症结直肠手术的女患者，记录在她5天的住院生活中会遇到多少医护人员。结果是她接触了8名医生、60名护士，还有许多连她也记不清的其他工作人员（抽血人员、环卫人员、运输人员、伙食服务人员及住宿管理人员）。在中心度过的120个小时中，只有寥寥几小时是与医生共度的。值得一提的是，她的日记根本没有记录在非治疗区的，如财务、市场、停车、饮食后勤等部门的工作人员。这些人员虽未直接与她打交道，但却很有可能对她的住院体验产生重大影响。梅利诺意识到所有工作人员都应担当“照顾者”的角色，也认识到以往以医生为中心的关系应切换为以“照顾者”为中心的新关系。

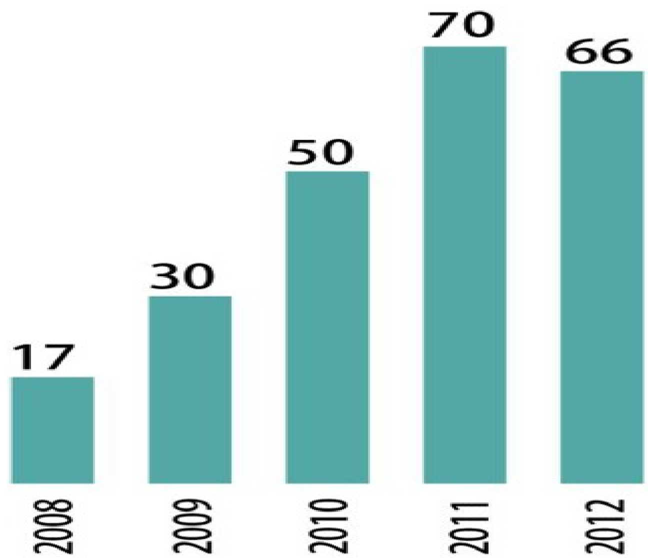
为让所有人据此行事，梅利诺提议让所有4.3万名员工参加一项为时半天的培训。他希望将所有人随机分成8-10人的小组，经过训练的协调员安排每组人员围坐在桌前——这样，工友或许会被安排在神经外科大夫和护士中间。所有人参与的角色都是“照顾者”，各自分享自己做过的和可以做得更好的事，这些事能够把患者放在第一位、帮助克利夫兰医学中心提供世界级医疗服务。他们也像一般窗口行业的工作人员那样接受基本行为的训练——微笑；告诉患者和其他工作人员自己的名字、职位，以及其他在工作流程中可能被问到的问题；积极地倾听患者并提供援助；通过了解病人的一些个人信息与他们建立关系；以及表达对患者的感谢。这一为期半天的培训项目预计会花费1100万美元（含工作人员的工资）。

科斯格罗夫十分欢迎这一想法，然而管理层中的一些人对此持怀疑态度。管理层中的医生们表示其他医生永远不会赞同这一计划，也没有必要让他们从繁忙的工作中抽出时间参加此类活动。同时，护士长担心将护士调离病房会影响到生产力，认为如果没有量化的投资回报率，就无法证明这一计划合理可行。科斯格罗夫静静听完这些讨论，然后表示，任何破例都会有损这一计划的主要目的：消除医生和其他员工之间的鸿沟，塑造一种统一的文化，使所有人齐心协力为病人的利益服务。同时，虽然没有核算投资回报率，“但是如果不采取这样的行动，病人和我们的医院要付出的成本又会是多大？”于是，管理层不再争论，接受了这一决定。

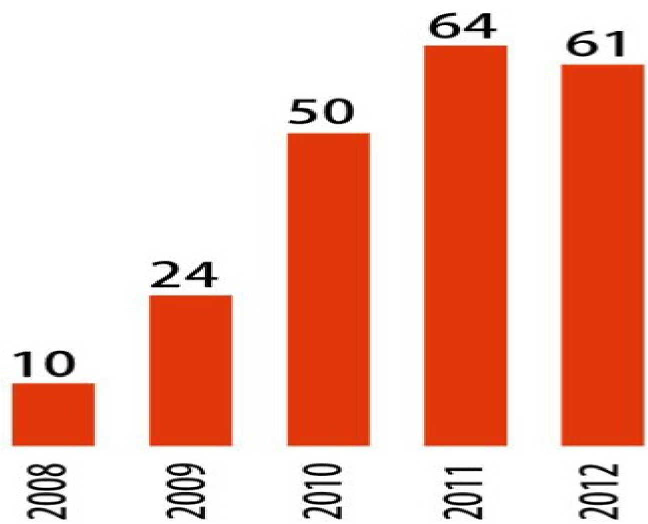
这一方案于2010年年底启动，花费整整一年时间让每个人都参与其中。一些医生试图请假，但被拒绝。正如预期的那样，这一方案产生了深远影响。不是医生的工作人员很惊讶他们能有机会和医生共坐，讨论他们如何也是“照顾者”中的一员。参与者们相互分享各自在不能创造愉快环境时感到的沮丧。即使是之前对此抱有成见的医生，事后也觉得这项活动十分有益。

克利夫兰医学中心：
患者满意度如何节节高 3
在参评医院中，克利夫兰医学中心得到病人给予最高评分比例的百分位排名。

关于治疗的沟通



疼痛管理



来源：CMS

双击可看大图

刻骨铭心的变革

为持续、永久地改变人们的工作方式，克利夫兰医学中心采取了一系列其他措施：

1.发现问题 梅利诺建立了一套系统，以追踪分析患者的态度及申诉，找出并纠正问题的根源。正像许多医院一样，克里夫兰医学中心已有一套相似的增进医疗安全的方法。把相似的方法应用到不整洁的病房、嘈杂的环境、不畅的医患交流等问题上并非难事。此外，中心的商业智能部门也利用电子告示板向所有管理者展示实时数据与信息。



2.建立流程和规范 梅利诺在OPE设立“最优实践部”，以找出、实施、促进及监测在CMS调查中得分最高的医院的做法。OPE曾多次在推广做法前，进行试点。

一些做法相对简单。比如方案之一就是对那半天训练的基本行为进行强化。作为这一方案的组成部分，管理者会监督员工，并亲自辅导那些落后的工作人员。

另一项与此相关的行动针对潜在患者——那些正选择去哪里接受治疗的人。潜在患者选择其他医院的常见原因是克利夫兰医学中心规模太大，很难获得看病机会；人们得有特殊的关系（认识里面的人）才能挂号预约。为此，科斯格罗夫给予病人机会，可在就诊当天打电话挂号——这在美国的大型医院中尚属首例。中心为预约挂号设单一专线，并集中管理所有科室的预约。当接到来电时，受到训练的接线员会说：“感谢致电克利夫兰医学中心，请问您是否需要今天就诊？”中心通过电视与广播广告，以“今天”为重点词宣传了这项新服务，并明确传达一个信息：克利夫兰医学中心不仅治疗疑难杂症，而且还想患者所想，急患者所急。这一妙招效果显著：在接下来一年中，新患者增加了20%；现在当日挂号的预约数，每年都超过100万人次。

另一个患者常见的抱怨是，虽然中心创立了诸多跨学科、跨科室的学院，但同学院间医护人员相互沟通协调并不通畅。梅利诺决心解决这一问题。为找出每个科室沟通障碍的深层原因，他测试了一套流程；之后再视每个科室的具体情况给出对应的解决方案。他每周邀请重要医疗单位主管，召开小组会议，选取在CMS调查中全院得分最低的单位作为试点。OPE组成团队每周都要开会讨论病人的投诉和忧虑，团队成员包括试点单位的主副护士长、病人最多的科室医生、环卫工作监督人，还有负责出院、保险和居家需求的病例主管以及护工和OPE代表。

试点单位的问题原因很快浮现。首先，护工和病例主管相互交恶，从不交谈；而他们是患者顺利出院的重要保证。试点单位需要处理大量的消化科和放射科医疗程序工作，但进度明显落后。一旦某一进度拖延，进行治疗需要禁止饮食的病人可能饿一天；更有甚者，有些程序延期至第二天，病人却一无所知，他们不得不忍饥挨饿。最后，在查房结束后，医生不一定与护士及时沟通，因此护士经常不知道病人当天的治疗计划。

这些问题并不难解决，只须先采取一些简单手段让问题浮出水面，然后让工作人员和睦相处，让病人了解周围发生的一切。例如，每周例会迫使医护人员定期与同事沟通，即使对自己并不喜欢的同事也要如此。在接下来的CMS调查中，这一试点单位的排名在不到一个月的时间里，从垫底迅速升至顶尖。

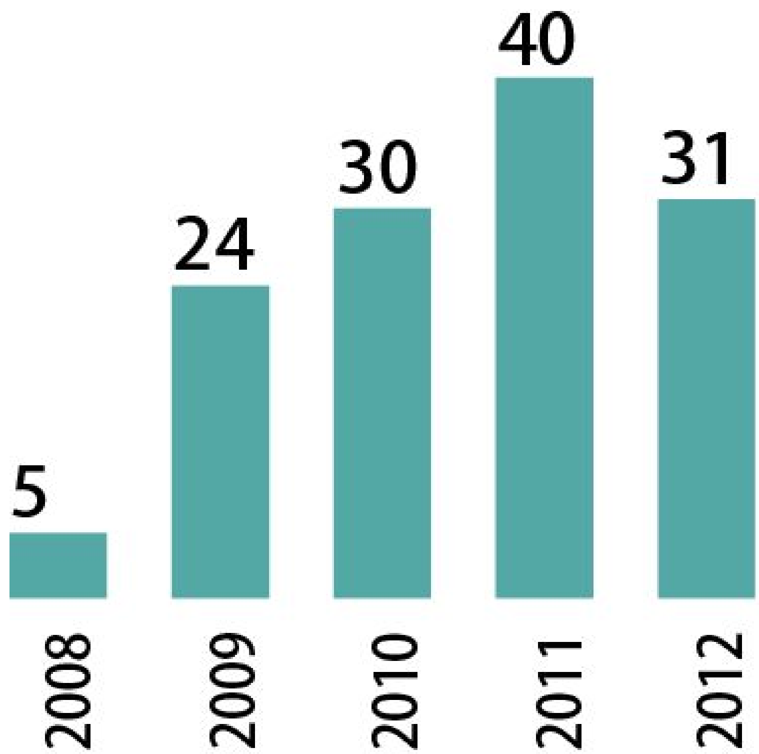
在CMS调查中，另一个影响克利夫兰医学中心整体得分的因素是其护理查房制度。每小时查房是公认的提高医疗安全、品质和患者满意度的做法。然而在2010年，克利夫兰医学中心就没有对此作强制要求；有的科室做到了按时查房，有的却没有。做到这一点的科室往往在患者体验方面得分较高。一旦中心管理层意识到两者之间的关系，他们就决定在心血管学院启动一项试验方案。负责这一方案的是时任护理部主任、现任中心执行总护士长的凯莉·汉考克。

在90天的时间内，指定单位的护士和助理们都被要求每小时巡视病人，并向他们问五个问题：您有什么需求吗？感觉哪里疼痛吗？需不需要帮您翻身？需要随身物品离您近些吗？您需要去卫生间吗？每次查房后，护士们必须填表，以证明她们完成了这些任务。护士长会对此进行现场审核，病人在临出院时也会被问及护士是否完成了规定流程。在此期间她们共照顾了4000名病人，结果是惊人的。完全照此行事的科室在CMS调查与护理相关的部分得分跃居前10%，而未完全照做的科室得分明显落后。而从不每小时查房的科室在所有单位排名中垫底。因此，科斯格罗夫命令整个中心贯彻每小时查房制度。

克利夫兰医学中心：
患者满意度如何节节高 4

在参评医院中，克利夫兰医学中心得到病人给予最高评分比例的百分位排名。

夜间安静度



来源：CMS

3.鼓动员工，提高全员参与度 克利夫兰医学中心的领导层深知，要在保证安全性和品质的同时提升患者体验，就必须有一支对工作参与度、满意度高的医疗队伍，能够了解并认同肩负的任务。这些任务包括通过提供优秀的专门医疗服务以率先垂范；研发、应用、评估及分享新技术；吸引最佳员工；提供最优服务；创造条件使患者能高效便捷地享受价格合理的医疗服务。盖洛普在2008年关于医疗机构员工参与度的调查中，显现这方面的问题严峻：在员工参与程度方面，克利夫兰医学中心仅位居第38百分位。

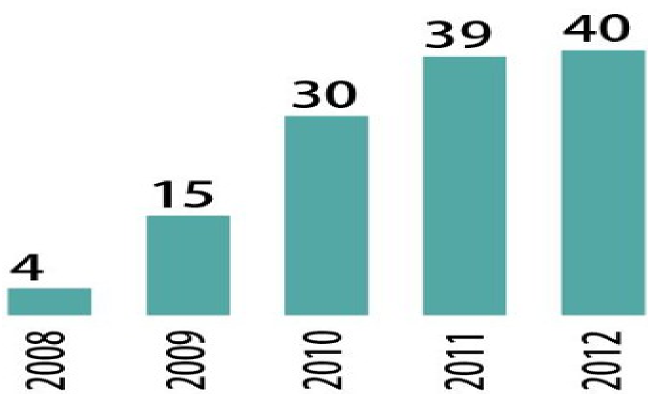
解决这一问题的措施之一就是启动一项名为“照顾者庆典”的活动。这项活动旨在使管理者和一线员工，共同找出身边为患者利益或整个机构做出杰出贡献的同事。被提名的员工将获得不同数额的物质奖励，其中数额最高的是在年度典礼上颁发给最出色的“照顾者”及其团队的、价值2.5万美元的CEO杰出贡献奖。

从更广泛的角度来说，梅利诺、科斯格罗夫和管理层的其他成员都意识到，在人力管理和发展方面加大投入的必要性。他们认识到，机构中的2300名经理迫切需要相关培训，以提高团队成员的参与程度。现在，他们规定所有经理每三到四个月都必须参加为期一天的培训，以提高情商，更好地与员工进行变革方面的沟通，促成变革实施，帮助提升员工参与度。经理们必须上交年度计划，详陈如何提高手下员工的参与度及满意度（所采取的行动或包括更频繁地讨论工作期望、在科室或中心活动方面增进沟通、确保员工拥有供其完成工作的资源等）。这些举措使克利夫兰医学中心在盖洛普调查中的排名上升到第57百分位。这虽然代表了一定成绩，但中心管理者们认为这还远远不够。

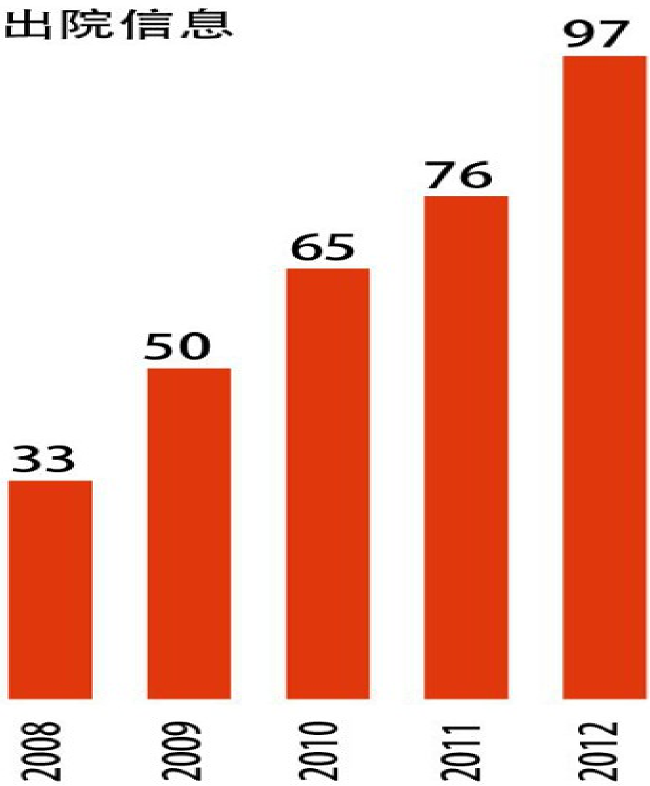
克利夫兰医学中心：
患者满意度如何节节高 5

在参评医院中，克利夫兰医学中心得到病人给予最高评分比例的百分位排名。

医护人员及时回应程度



出院信息



来源：CMS

双击可看大图

设定患者期望

病人不总是对的：有些时候，满足病人的期望，不一定对他们最有利。例如，病人不愿意在晚间被打扰，但有时医护人员必须在晚间叫醒他们，以便服药、接受治疗，或检查重要指标。由于有些病人不理解这些打扰背后的原因，因此他们在CMS调查问及夜晚房间安静程度时表现了不满。

OPE还发现在患者使用呼叫系统求助后，如果护士没有立即反应，即使并无紧急情况，病人也会感到不满。更深入的调查发现，即使对于情况并不紧急的病人，没能在呼叫后第一时间应答或到场的情形会使病人焦虑，担心紧急情况一旦发生，也不会得到立刻响应。病人所不了解的是，接到呼叫的工作人员会按紧急程度响应呼叫要求。

克利夫兰医学中心发现，如果使病人在入院前就了解住院期间将得到的服务，那么这些问题就会迎刃而解。因此，中心为即将入院的患者制作了患者手册和网上的互动式视频，向患者描述医院环境、治疗流程，并解释背后的运作原理。这些材料同时也给出了关于如何管理疼痛、如何与医护人员沟通等方面的信息。

此外，梅利诺还意识到，来自患者的帮助也能够帮助中心提升患者体验。例如，中心开始请多人病房中的病人减少在夜间的噪音。这样，发现问题、提升体验就更多依赖患者本身。中心还请病人举报清洁不力的房间，并请病人按时监督护理人员的洗手情况。

一些措施看上去微不足道，但却在控制成本、提升患者满意度方面发挥着重要作用。2012年，薪资及福利开支占中心营业收入的56%（物料和药品各自只占10%与7%）。为降低成本，医院都会力图提高员工生

产力。在零售和服务业屡试不爽的方法之一就是鼓励顾客完成通常由员工完成的任务：如订机票、购物结账、回答其他顾客的问题等。如果能从顾客角度设计这一流程，那么就可以在提升病人体验的同时降低成本。

医院管理者或许会认为上述的种种方案有待考察 。然而CMS将医院获得的医疗保障补贴金与患者满意度挂钩的做法，将改变他们的看法。医院管理人员还应牢记：改变文化及流程以提高患者体验，能大大提高医疗安全性和品质。简而言之，以患者为中心、旨在为患者提供一流就诊体验的服务已经成为医疗单位前行的必由之路。

虽然克利夫兰医学中心的进步已经有目共睹，但中心的管理者深知真正的胜利还远在前方。在运行过程中还存在诸多短板，仍然较低的员工参与度就是其中之一。在根本层面，管理一个真正以患者为中心的机构并非仅是一个项目、一种方案，而是一种工作常态。要做到患者心中的最佳，就意味着持续分析自身可供提高的方面，并不懈探索提高的途径。百尺竿头总能更进一步。

詹姆斯·梅利诺是一名结直肠外科医师，时任克利夫兰医学中心首席体验官。

阿南思·拉曼是哈佛商学院UPS基金会商业物流学教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年7月刊。

增刊：医改，就该这么改

推动医生投身医改

Engaging Doctors in the Health Care Revolution

托马斯·李（Thomas H. Lee）

托比·科斯格罗夫（Toby Cosgrove）| 文

王晨 | 译　康欣叶 | 校　李全伟 | 编辑

医改成功的关键是医生的有力支持。领导者需针对医生的4种诉求设置激励手段：在团队中追求高尚的共同目标；维护个人利益；赢得同事尊重；达到组织要求，延续优良传统。

当今时代，医学和科技突飞猛进，但医疗服务业仍无法稳定满足患者需求，而满足客户需求恰恰是一切行业存在的意义。随着医疗环境日趋复杂，仅靠医生的勤勉尽职和热忱助人，并不足以保证医疗服务的质量和效率。为解决现存难题，医疗行业必须彻底变革，告别以医生为中心的传统体系，转而围绕患者需求提供全方位服务。医生将在医改中扮演关键角色，缺少医生的有力支持，任何变革方案都必然失败。

然而，很多医生对正在发生的变化深感不安：变革导致自主权、声望和收入下降，使他们痛苦不已；他们要被迫接受和适应全新的组织架构、工作方式、薪酬方案和考核标准；他们费尽心力诊疗前来求医的患者，却不断听说自己的努力做了无用功。面对困境，少数人选择逃避，而大批医生已陷入愤怒，小事引发的情绪失控时有发生。

如何缓解医生群体的焦虑，激励他们在医改中发挥最大作用？本文将尝试为医疗行业领导者提供思路。我们曾参与两家美国大型医疗机构的高层管理，并为多家医疗机构提供咨询。我们在亲身实践和实地观察中认识到，简单的激励并不足以赢得医生支持。各层级领导者必须具备乐观精神、勇气和韧性；他们需要了解行为经济学原理，并学会利用社会资本；对拒绝与同事共同努力提高服务质量和效率的医生，则要终止合作。

为帮助医疗行业领导者争取医生支持、实现组织远期目标，我们参考德国社会学家、经济学家马克斯·韦伯（Max Weber）的社会行动理论，设计出一个问题解决框架。仿照韦伯，我们认为医生个体行为动机可分为4类：实现共同目标、维护个人利益、赢得同事尊重、延续优良传统。领导者应有针对性地满足医生诉求，赢得他们的支持，实现医疗体系迫切需要的变革。

重塑医改战略

进行战略变革，首先必须明确目标：领导者究竟需要医生怎么做？传统上，医院希望医生把自己定位为组织一员，将个人发展系于组织的命运；医生应对医院保持忠诚，将大部分甚至全部患者介绍到医院，增加医院收入。直到现在，很多医疗机构管理者还认为，医生而非患者才是他们真正的“客户”；对这些医院来说，就诊量和营收增长，优先于成本控制和服务质量提升。

我们认为，理想状态下，医生不能仅仅被动配合组织的要求，还必须主动发挥创造性，不遗余力提升服务质量。当然，医生仍应专注于治疗，力争为本地医疗网络留住更多患者；但医疗机构的长期战略目标绝不应是诊疗收入最大化，而是不断提升治疗效果、降低成本，为病

人创造更大价值（参见《哈佛商业评论》2013年10月刊文章《医改大战略》，作者迈克尔·波特和托马斯·李）。

很多医疗机构采取创新举措，如将医生提拔到领导岗位、实施财务激励等，试图赢得医生对变革的支持。但根据经验，由于缺乏战略协同，零打碎敲的政策调整通常收效甚微。领导者必须同时运用4类激励杠杆，撬动医生的参与热情（见后文《医生支持变革的4个理由》）。如果组织缺乏共同目标，变革就将失去正当性，因此领导者必须先为医生群体确立共同目标。

医生支持变革的4个理由

参照马克斯·韦伯的社会行动理论，领导者可以根据医生行为动机设计4种激励手段，促使医生支持和参与变革。

医生行为动机	组织的做法	实例
在团队中追求高尚的共同目标	确立共同目标，并为实现目标创造条件。	克利夫兰医学中心推出当日就诊服务，体现为患者着想的服务理念。
维护个人利益	为达到目标的个人和团队提供财务和非财务奖励。	Geisinger医疗中心设置20%的绩效工资，医生收入与治疗效果挂钩。
赢得同事尊重	运用同侪压力，激励医生达到标准。	犹他大学医学中心在院内和互联网上公开全部患者评价数据，激励医生改善患者体验。
达到组织要求，延续优良传统	设置行为准则和业务标准并严格执行。	梅奥医学中心有严格的着装规定和内部沟通规范，形成特点鲜明的“梅奥传统”。

见Nikola Biller-Andorno和Thomas H. Lee合著《医生的伦理激励：从胡萝卜加大棒到共同目的》，新英格兰医学期刊2013年3月

（ 返回阅读原文 ）

1．参与构建共同目标

与医生讨论变革方案时，不要先谈合同和薪酬，应把重点放在患者需求上。

近期关于医改的讨论大多聚焦于医疗体系的问题，如成本上升、资源不足、服务质量参差不齐等，很少关注如何创造更光明的未来。医疗体系重构导致医生群体利益受损，领导者必须帮助他们走出愤怒和不满，将关注点转移到更高尚的事业和更重要的目标上。领导者要清晰传达变革的战略目标：尽管阵痛在所难免，但长期来看，我们将为患者创造更大价值。必须说服医生将患者利益放在核心，这是一切医改方案的核心。

同时，领导者必须坦承，需要医生作出牺牲。变革之路充满艰险，部分医生的自主权和收入会受影响。但领导者必须坚持，相比维护医生既得利益，为患者创造最大价值更重要；逆潮流而动，将医生利益置于患者利益之上，保护医生免受变革的影响，这是组织绝不能接受的。

对于一般组织，为构建共识、确立共同目标，领导者需要倾听、尊重不同观点，并设计、完善流程，确保利益相关方配合。但医疗机构在员工管理方面还面临特殊困难：在美国，约一半执业医生并非直接受雇于他们服务的组织，因此管理者常用的激励手段对他们不起作用；即使是正式雇员，因为把救治患者看作天职，对待组织和管理的态度也与普通企业员工不同。

但医疗工作者的职业心理并非变革的阻碍；如果全体医生形成共识，把患者境况的改善放在第一位，这将有利于推动变革。在飓风桑迪和波士顿马拉松爆炸事件中，参与救治的医生全力以赴，没人在意报酬或工作时长；在日常工作中，当患者的生命受到威胁，医生的本能反应通常也是“救人要紧”。

因此，与医生讨论变革方案时，不要先谈合同和薪酬，应把重点放在患者需求上。领导者须用数据说明变革将如何提升服务效率和治疗效果，并举出治疗成功和失败的典型案例，促使医生思考，怎样做才问心无愧。只有充分考虑患者利益后，双方才能讨论待遇等问题。

医疗机构不能仅设置零散目标，而必须明确变革的总体方向。美国梅奥医学中心（Mayo Clinic）和总部位于西雅图的Group Health Cooperative这两家医疗机构堪称表率，前者承诺“以患者需求为最优先”，后者力求“合作实现变革”。二者有3个共同点：首先，以患者需求为中心；其次，承认改变现状的必要性；第三，强调团队协作，追随共同目标。

当然，要让使命宣言发挥作用，领导者必须推动组织上下践行新理念。克利夫兰医学中心采用多种宣传手段，使共同目标深入人心。例如，中心制作的内部培训视频生动地提醒医生，对待病人要有同情心和同理心（见后文《激发团队使命感》）。

有时，一个案例就有强大的说服力。2008年，一位患者因排尿困难，给克利夫兰医学中心泌尿科打电话预约，中心给他挂了最近的号——两周后。然而，患者等不及，数小时后出现在急诊中心，虽然医生迅速解决了问题，但患者因急性尿潴留痛苦不堪。

中心各科室负责人随即对这一案例展开讨论。有人问道：“对于是否应承诺患者立即就诊，我们甚至都不愿讨论，这样的组织是我们想要的吗？”此次事件后，医生普遍认为，必须改进预约系统。

克利夫兰医学中心最终推出当日就诊政策，所有电话预约的患者都可以选择立即就诊。中心现在每年接待患者550万人次，其中约100万人次受惠于当日就诊政策。因为新的预约系统让患者得到了实惠，即便出诊安排有时会被打乱，医生们也情愿接受。现在，其他医疗机构也推出了类似服务。

为实现共同目标而进行组织变革，芝加哥医疗机构Advocate Health Care是另一个例子。2013年春，Advocate管理层取消了每周一至周五上午8点到9点的所有会议，将这一小时用于集体讨论安全事项。在此期间，总部领导、各附属医院领导分别集中，所有护士在各自楼层集合，总结讨论安全事件和险情。这类讨论一般只需15分钟，但如有需要追究的事项，讨论可以用满甚至超出一小时。引入安全讨论制度后，员工高度认同安全第一和组织透明的原则，上报的严重安全事件增加了40%。此后，Advocate患者摔伤事故和住院期间并发症大幅下降，旗下6家医院第一次实现了一年以上无导管相关血流感染病例。2013年7月，经一线医生投票赞同，安全讨论会改为周一至周日每天举行。

2．维护个人利益

和从事其他职业的人一样，医生很在意收入和职业稳定。即使医生愿意服务于高尚的共同目标，他们同样关心绩效考核标准是否合理，组织是否结果导向、注重公平。医疗机构可以通过多种方式，将医生的自利需求转化为对组织变革的支持。

有些医疗机构实施浮动薪酬制度，将医生收入与绩效挂钩。宾夕法尼亚州医疗机构Geisinger Health System设置20%的绩效工资，医生必须达到一定的绩效标准，并符合团队合作要求，才能拿到全部工资。例如，心脏外科医生的考核依据是关键治疗步骤的完成情况，如扫描诊断的准确性、术后防并发症药物有效性等；而如果医院收治的糖尿病患者血糖水平总体下降，所有内分泌科医生都会得到奖励。这些激励措施的目的是增强领导力和协作，鼓励所有人为提高服务质量作出贡献。结果，Geisinger各科室治疗效果显著提升：心脏手术患者二次入院减少，糖尿病患者中视力受损、心脏病和中风病例减少。

也有医疗机构实行固定工资制，理由是所有财务激励都有副作用，会助长钻空子行为。克利夫兰医学中心不设任何绩效奖金，所有医生拿固定工资，但每年接受严格考核，并与中心重新签订合同。医生不仅将年度考核视为接受反馈的机会，更借此向领导者提出组织如何改进的建议。和Geisinger一样，克利夫兰医学中心服务质量显著提升，就诊量明显增长。

我们发现，这两种方式都能对医生产生持久的激励效果，但前提是必须符合共同目标。如果医生认为管理层倡导的某项实践对患者有益，即使财务奖励很少，他们也会始终如一地支持。但如果他们怀疑新举措并不能显著提升服务质量，即使组织设置高额财务激励，效果也将很有限。（见后文《创建激励》）

3．赢得同事尊重

为激励医生支持和参与变革，医疗机构也可以运用非财务奖惩手段。医生都希望得到积极反馈，且尤其看重同事的认可和尊重。高绩效医疗机构越来越经常向医生提供绩效横向对比，鞭策医生向高水准看齐。

这种监督机制可能会给医生带来巨大压力，如果绩效数据全部公开就更是如此。Partners Healthcare System内部公开放射检查的详细数据，迫使个别大量使用放射检查的医生减少了使用量，这立即使高成本放射检查总次数下降10%到15%，而且大幅减少放射检查使用量的医生也并未提出诊疗质量受到影响。运用同侪压力（Peer Pressure，指同辈人互相比较中产生的心理压力），组织可在不损害医疗质量的前提下降低成本。

现在有些医疗机构将所有医生的业务数据放到网上。我们还不确定患者选择医生时是否会参考这些数据，但由于业务表现向社会公开，医

生的改进意愿十分强烈。犹他大学医学中心（University of Utah Health Care）逐步推行评价公开机制，有效提升了患者满意度。首先，管理者将患者评价情况单独反馈给每位医生；下一步，在院内公开患者评价数据；最后，将所有患者评价，无论正面负面，全部放到网上。随着患者评价公开的范围逐步扩大，中心总体服务水平显著提升。我们认为，这个项目的渐进推行让医生能够适应规则变化，这是其成功的关键。

4．延续优良传统

如果医生出于荣誉、安全感等原因珍惜自己在医疗机构中的地位，他们会努力延续组织的传统，保持专业水准。梅奥医学中心自19世纪成立以来，医生一直统一着装。中心现在规定男员工打领带、女员工穿长袜，即使在气温常常高于37摄氏度的亚利桑那州也如此。

梅奥医学中心对医生如何相互沟通和与患者互动也有规定：必须立即回复同事呼叫；外地重症患者出院前，医生必须与其讨论病情并解答问题。梅奥的着装规定和业务规范传达的信息很明确："梅奥有一套规矩，如果无法完全接受，就不要来这里工作"。因为延续了自身传统并保持专业水准，梅奥提供的高质量医疗服务深受患者赞誉，使医生为之骄傲，这也是很多学生和住院医生选择在这里从一而终的关键原因。

在着装、礼仪和医疗操作等方面设立标准，将使医生间合作更稳定，为高效团队协作打下基础。如果医生意识到，达不到组织要求（哪怕是使用核对清单这种小要求）可能导致他们地位下降甚至丢掉工作，那么新设立的标准也能很快得到执行。

为有效树立标准，对于无法与同事合作追求共同目标的医生，医疗机构必须终止合作。过去，只要是技术过关、能带来患者资源（也即收

入）的医生，医院一律欢迎，医生绝少丢掉执照或遭解雇。现在这种情况也很少见，但如果哪位医生真的不得不走人，同事们的反应通常是“终于走了”。

创建激励

医生普遍将患者利益置于首位，但他们同样非常在意自己的收入，因此财务激励可能收效明显，将激励手段与组织目标相结合就更如此。领导者可参考下列几种思路设计激励机制：

控制额度

比例很小的财务激励就能产生足够的“刺激”。在我们的经验中，医生甚至可以为1%的浮动工资而对改进目标高度投入。这验证了行为经济学中的“损失厌恶”原理：损失的负效用大于等量收益的正效用。因此，和收入增加1%相比，医生对收入可能损失1%更在意。Geisinger医疗中心设置20%的绩效工资，考核标准通常不少于4项。

防范零和博弈

不要只为削减成本设置财务激励，尤其要防止医生为节省成本而减少必要的资源使用。财务激励不能将医生的利益建立在患者的损失上。有些医疗机构曾尝试将部分节省下来的成本分给医生，但这种“收益共享”项目大多不成功。

鼓励合作

设置必须通过团队合作才能达成的目标。和大多数人一样，医生希望薪酬水平完全基于个人能力和绩效（如准确判断患者是否需要放射检查），但这并不利于团队合作。

加强沟通

让医生理解，组织会为实现共同目标提供有力支持，使激励制度不断合理化。激励制度调整的过程应保持透明，并欢迎医生参与。

（返回阅读原文）

两个成功案例

大多数医疗机构已在应用上述4种动机杠杆中的一种或多种，不过我们发现，变革最成功的医疗机构都有效运用了全部4种激励手段。

以圣路易斯医疗机构Ascension Health“完全披露”计划的成功为例。按照职业伦理要求，发生医疗失误等意外后，院方应向患者及家属如实通报，但2006年时Ascension医疗失误通报率只有10%。从患者优先和提供最佳服务的共同目标出发，Ascension决定推进“完全披露”计划。院方用实例向医生说明，坦诚报告医疗失误，患者、家属、医生和医院都会受益，并可能降低医疗事故的成本。产科医生操作不当引发不良后果尤其容易引起患者和家属不满，因此Ascension将新计划实施的重点放在产科。

起初，医生对新政策持抗拒态度。即使过往经验表明，坦承医疗失误反而会降低患者索赔的概率，但医生还是对此担心。此外，很多产科医生并不直接受雇于Ascension，这使局面更加棘手。作为对策，Ascension为接受“完全披露”的医生抵扣保险费，还请来当地德高望重的医疗行业领导者演讲，鼓励医生支持变革方案。院方还设置了新的流程规范：当出现可能由操作不当引发的病情变化时，医生必须与“事件应对小组”商讨；如不遵守这项规定，医生将可能遭解雇。综上，Ascension同时有效运用了全部4种动机杠杆：实现共同目标（职业伦理）、自利（医疗事故保险）、赢得尊重（同侪压力）和追求高标准（事件应对小组）。

结果，Ascension的组织文化在短时间内发生了巨大变化：“完全披露”计划实施3个月后，意外事件通报率升至24%，一年后为41%，27个月后为53%；记录在案的产科意外事件中，86%由接生医生本人主动通报。通过合理运用4种激励手段，Ascension使医生的抗拒转变为支持，成功推行了这项有挑战性的变革计划。

与Ascension类似，为改变糟糕的患者评价，波士顿Brigham and Women's医院急诊部运用上述4种激励手段，用几年时间成功提升了患者体验。由于很多急诊患者有精神疾患，或社会经济状况堪忧（或二者兼有），各医院急诊部普遍对改善患者体验不抱希望，Brigham and Women's起初也如此。为改变现状，院领导决定先将医生的注意力引向积极的方面——实现共同目标。首先，领导者去掉患者调查中的负面评价，只将正面评价反馈给医生，然后促使医生思考，如何让所有患者都对服务满意。由此，急诊部确立了共同目标：“为所有患者提供VIP服务”。

当然，变革不能止于口号。Brigham and Women's采取了一系列行动：扩大急诊部面积，合理设计空间；经过“精益管理”研究，重新设计患者处置流程；设计绩效分析表，医生可以横向比较自己的表现，如患者从到达至离院（或入院）所需时间、患者满意度，以及就诊量等；制定团队合作准则并严格执行；为个人和团队进步设置财务激励。

Brigham and Women's的新举措给急诊部带来了巨大变化，服务质量和患者体验持续改善：患者到达至安排床位平均所需时间从2009年的65分钟降至2013年的22分钟，现在一半以上患者9分钟内即可入院；“不辞而别”患者比例从3.3%降至1.5%；患者满意度排名从全行业第6百分位数最高提升到第99百分位数，且实施变革以来大部分季度都在90百分位数之上。

为实现医疗体系的成功变革，领导者必须拥有强大的意志，促使组织将患者需求放在第一位。这意味医生要告别过去的舒服日子，放弃部分既得利益，因此争取旧体系下医生的配合和支持绝非易事。为改变以医生为中心的组织文化，很多医疗机构为刚聘来的医学院毕业生设计了团队培训项目。

但变革迫在眉睫，已等不到老一辈医生都退休。面对挑战，领导者必须迎难而上、不断改进管理策略，争取大部分医生、甚至保守派医生的支持。组织必须让医生理解，放弃部分自主权不是妥协，而是在患者利益面前高尚的谦卑；组织应帮助医生成为他们真正想成为的人——救济者和守护者。惟此，医疗机构才能提高效率，为患者提供最优质的服务，确立自身的声望和地位，并吸引和留住最优秀的专业人才。

激发团队使命感

面对压力和不确定性，医生普遍对变革持怀疑和抗拒态度。医疗机构领导者需运用激励手段争取医生支持和参与变革。克利夫兰医学中心制作的一段视频浓缩了医生与患者，以及医生间相处的经验，意在唤起医生的同情心和同理心，使观者扪心自问：“如果我能站在他人立场上考虑问题，我是否会改变态度？”这段视频有效激发了医生的目标感和使命感，促使医生将患者利益放在第一位。



女儿周六婚礼。一定要去。



他们说她的乳腺X线片子上“有东西”。



才知道他要当爸爸了。

（ 返回阅读原文 ）

托马斯·李是Press Ganey公司首席医疗官，曾是Partners HealthCare公司网络运营总裁。托比·科斯格罗夫是美国克利夫兰医学中心（Cleveland Clinic）CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年8月刊。

增刊：医改，就该这么改

向印度取经

平价医院如何提供好服务



上图为印度迈索尔市的Narayana Health 医院。

维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）

拉维·拉马穆尔蒂（Ravi Ramamurti）| 文

康欣叶 | 译　安健 | 校

和中国一样，印度也面临着患者众多、百姓看病难的问题。通过多年的创新实践，本文提及的9家印度医院正以低廉的价格为患者提供国际一流的服务。它们的三大共同点是：采用中心辐射型分布模式、严格控制成本以及进一步细化和明确医护人员的分工。对于中国医院及其管理者而言，印度同行的做法也许更值得借鉴。

说起医疗创新，大多数人怎么也不会联想到印度。尽管部分传染病的扩散已得到控制，但当地居民的基本医疗需求仍无法得到保障。过去20年，虽然印度经济发展迅猛，但那里的婴儿死亡率高出中国3倍，美国7倍。目前200万印度人急需心脏手术，但他们之中只有5%的人有幸接受治疗。人们估测，这个国家有6300万糖尿病患者与250万癌症患者。很多人的病情还没被诊断出来，更不要说获得医治。此外，印度有1200万盲人，其中的70%只要进行简单手术就能被治愈。但对大多数人来说，接受手术可望而不可及。

印度人常常炫耀自己有75万名医生和110万名护士。但是，印度医护人员的人均占有量仅为美国的1/4，还不足中国的1/2。医院床位永远供不

应求；大多数医疗设施陈旧落后，连干净卫生都谈不上。在这个年人均名义收入仅为1500美元的国度，病人通常需要掏出收入的60%支付医疗花销；然而，无论贫富贵贱，印度人相信每个人都有接受优质医疗服务的权利。

需求激发创新。面对需求迫切，供给受限的现状，几家印度的新兴医院已经找到以低廉的价格提供世界级、规模化医疗服务的途径。为了吸引手头宽裕的病患，医院不得不提高自身的医疗能力，达到国际质量标准。但是,治愈每一个病人才是医院的宗旨。为了顾及到低收入的病患，医院必须大幅削减价格。但是，这种薄利多销的规模化商业模式依旧能使医院获利。这些印度医院无需通过政府补贴、慈善捐助或保险补偿维持运作，而是自负盈亏。例如，尽管Aravind眼科医院的眼部医疗系统（Eye Care System）中，2/3的病人接受的是免费医疗或补贴，但是该系统的扩张项目资金全部来自它的经营利润。印度这些杰出的私立医院能够为发展中国家的医疗系统提供灵感，并为欧美的医院敲响警钟。

事实上，美国的医疗系统或许很快要与印度的创新医疗决一胜负。印度的医疗旅游已初具规模；这个价值10亿美元的市场正在以每年30％的速度增长。与此同时，Narayana Health（总部位于印度班加罗尔的医院，是印度最大的综合性医院之一。本文简称NH。——译者注）计划在开曼群岛设立一家配有2000张床位的综合性医院。医院离美国本土非常近，2014年初，这家医院将开始运营。没有医疗保险或保额不足的病人可以以低于美国一半的价格，在这家通过国际认证的医院接受高质量的医疗服务。NH的滩头阵地正在迫近美国本土；要应对这种竞争压力，美国医院应借鉴本文中描述的创新业务与体系。

样本医院调查

两年前我们启动了一个新项目，试图理解印度的医院是如何能够以如此低的价格提供世界级医疗服务的。我们识别出40余家实践创新战略的医院，并挑选出其中的9家进行深度研究。它们分别是7家盈利性医院和2家非盈利性医院。其中，4家是提供专科服务的医院，另外5家是综合性医院。9家中的7家拥有提供医疗服务的学术研究中心。同时，我们走访了所有医院，搜集数据，并在几个月的时间里集中进行了100余次采访，采访对象涵盖建院元老、领导团队、医生、工作人员、病患以及业内专家。

我们所研究的印度医院涵盖的服务项目五花八门，包括眼疾、心脏病、肾病、母婴保健、整形以及癌症。大多数疗程的费用比美国医院低95%。这并非意味着印度提供的医疗服务质量低下。事实上，这些医院中有5家通过了“美国医疗机构认证联合委员会国际部”（简称JCI。Joint Commission是一家独立的非盈利性认证机构，负责监管美国2万余家医疗机构。 JCI是JC的国际部——译者注）的认证，或由采用JCI类似标准的“印度全国医院及医疗保健提供商评审委员会”(Accreditation Board for Hospitals & Healthcare Providers)认证。还有一家医院正在申请认证。另有一家医院尚无认证计划，他们认为繁杂的申请过程可能会对实验性项目产生阻力，或牺牲创新项目经费。余下的两家由于规模太小，无法得到认证。

其中，Apollo Hospitals Group旗下位于海得拉巴的旗舰医院成绩斐然，在膝关节手术、冠心病、前列腺手术以及由医疗器具引起的感染方面都取得了高于国际标准的疗效。在冠状动脉旁路手术后30天内，位于班加罗尔的NH医院的病人死亡率低于得克萨斯州143家医院的平均值。在乳腺癌手术后的5年内，HCG医院的肿瘤病人的存活率与美国医院的基准相当。在腹膜透析手术后的5年内，Deccan医院的病人存活率与美国接受血液透析的病人存活率不相上下，价格却是天壤之别。在Aravind医院，眼科手术引起的并发症的发生率甚至低于英国全民医疗系统中的顶尖医院。

印度医院是如何做到以超低价提供高质量医疗服务的？劳动力成本是一个显而易见的答案，它确实构成成本差异的一部分：在印度，心胸外科、肾科、眼科以及肿瘤科医生的报酬是美国同类医生的20%到74%。例如，在Aravind行医的眼科医生平均年薪是5万美元，而美国眼科医生的平均年薪是25.3万美元；就职于NH的心胸外科医生年收入在15万美元到30万美元不等；但在美国，同科室医生的收入中值就已高达40.8万美元。此外，在印度工作的护士、医务以及行政人员赚的比美国人少很多，他们中的一些人拿到的工资仅为美国同行的2%到5%。

但是，工资差异只是问题的一小部分。在计算NH的心内直视手术的真实价格时，我们将NH医生的工资提升至美国的水平。但即便工资升高，手术开销仍然只占美国的4%至18%（见“薪资只是问题的一部分”）。此外，印度的医疗成本并非样样低于美国，例如核磁共振成像仪与支架类的医疗设备，它们在印度更贵。新德里与其他城市的地价也更高。结果是，与克里夫兰医学中心相比，NH医院的人工成本低21%，但这种优势却被17%的其他成本劣势所抵消，比如医疗设备价格、药品价格以及其他直接费用。

坚守着高质量与低价格的双重承诺，我们所观察的医院具备三种强有力的组织优势：一是中心辐射型的分布模式，二是创新的任务分工模式，三是重视成本效益，而非单纯地削减开支的经营模式。这些流程上的创新使医院在不牺牲质量的前提下减少了开销。事实上，前两种模式还能在削减开销的同时提高医疗质量。这一系列的创新并非出自天才的计划，而是归功于夜以继日的试验、学习与调适，以及现实所迫。让我们逐一检视每一项流程创新的特点。

薪资只是问题的一部分

低廉的医疗花销应归因于印度医生的低工资？通过计算我们发现，事实并非如此。

NH 医院的报告显示，
心内直视手术的价格为
$3,160
其中的 1/3 用于支付人工费

手术人工费
$1,054
其他开销
$2,106

工资由医生和其他医护人员平分。假设美国医生的工资是印度的 2 倍，美国医护人员工资是印度的 20 倍，那么，按照美国水平计算，手术人工费是

美国水平的医生工资为
$527 × 2
+
医护人员工资
$527 × 20

按照美国水平
计算人工费总计
$11,594

按照这种计算方法，
这场手术在美国的花费应为多少？

按美国工资标准，
NH 医院提供手术的花费为

美国水平的人工费
$11,594
+
其他开销
$2,106

心内直视手术的总价
$13,700

这个价格仍然远低于在
美国做心内直视手术的价格
$75,662-
$342,087
（得克萨斯州 2010 年数据）

（返回原文阅读）

中心辐射型分布模式

我们研究的绝大多数医院起初都在城市设立医疗中心，因为那里容易找到充足的高级人才与先进设备。散落各地的医疗站点围绕医疗中心呈辐射分布，触角直抵落后的城镇或乡村。与附属于西方大型医院的城郊医院不同，印度的卫生服务站并非小一号的分院，而是通往大医院的门户。在美国，大多数医院试图在城郊医院中提供全套医疗服务，并且需要重复购买医疗设备。但在人烟稀少的地方，它们无力收回投资成本。即使西方的医院进行兼并，它们的目标也是赢得更多市场，而非降低成本。

在印度，卫生服务站的主要任务是做诊断，进行常规治疗，以及跟进护理。它们将需要做复杂手术的病人转到大医院。例如，HCG拥有17家卫生服务站，它们围绕着位于艾哈迈达巴德、孟买、金奈和班加罗尔的4家中心医院分布。在这些医院工作的专家可以使用高级设备，例如PET-CT扫描仪、回旋加速器，以及线性加速器。然而在卫生服务站，全科医生不需要那么高精尖的仪器进行诊疗。经验丰富的肿瘤科、病理科以及其他科室的医生就职于HCG医院在班加罗尔的卓越医疗中心，它相当于一个超级中心医院。中心配有高级设备，例如价值800万美元的射波刀（CyberKnife）——一种高精度机器人放射外科系统。HCG无力承担另一台这样的机器，哪怕是放在另外一家城市中心医院里也不行。

科技的发展促进了中心辐射型分布模式。得益于远程医疗（也就是通过电话提供医疗服务）技术，不同中心医院的医生能够高效地诊治那些身处卫生服务站的病人。内科医生能够远程分析医学图像，与病人讨论病情。除非有必要使用昂贵的设备，进行复杂的检测，或咨询顶尖专家，否则病人都能在离家不远的地方获得医疗服务。这种做法大

大降低了病人的花销，例如请病假损失的薪资、交通费和食宿费等。即便看病本身不花钱，其他种种费用也足以将贫穷的病人拒之门外。

中心辐射型分布为中心医院带来大量病人。在NH医院进行的心内直视手术与Aravind医院提供的眼部手术在数量上超过了世界上任何一家医院，而做到这一点的关键是消除医疗阻碍。与此同时，医生的生产力得到了提高。在NH医院，每位外科医生平均一年进行400到600次手术；相比之下，美国外科医生平均一年进行100到200次手术。同样，Aravind医院的医生每年进行1000到4000次眼部手术，而美国的平均值是400次。

随着病患数量的上升，医生、设备和配套设施的利用率得以提高，成本则随之下降。美国的医院平均每天利用PET-CT扫描仪诊断3至5个病人；HCG医院每天进行高达20次扫描。这些样本医院中有几家24小时运行核磁共振仪，有时会在仪器空置的晚上收取更低廉的费用，鼓励病人在非常规时间进行扫描。巨大的患者数量使医院实现“规模经济”，在购买药品、器具以及设备时得到优惠。

中心辐射型分布模式不仅降低了医院的成本，更提高了医疗质量。原因在于它们：

吸引那些渴望快速提高医术的医生，并留住他们。 大量、多样的病症对医疗人才充满吸引力。在这些医院，医生能够快速积累经验。我们研究的7家教学医院都从学生中“招兵买马”。这些新医生的水准反哺了医院的高质量。

拟定并不断完善治疗方案，降低错误发生率。 与美国医院不同的是，许多印度的医疗服务提供者针对复杂症状制定了医疗方案，症状包括膝盖和髋关节置换、心脏病以及癌症手术。比如，CARE医院根据年龄、体重、病史以及生活方式，将接受血管扩张手术的病人分成三种风险等级，每个风险等级对应一种医疗方案，并额外关照高风险的病人。（美国的医院通常没有设立医疗方案的习惯，美国医生兼记者阿

图·葛文德（AtulGawande）根据这种现象创作了《清单宣言》一书。）结果令人大吃一惊：数据表明，在美国，每200名病人中就有一名需要紧急手术，在所有进行急救的病人中一半都会死亡。而在CARE医院中，每4万名病人中仅有2名需要紧急手术，从1997年医院开业至今只有一位病人死在手术台上。

培养罕见病症专家。 由于病患数量巨大，中心医院的医生得以专攻某种症状。当病患数量增加时，罕见症状的治疗经验得到积累，这些医生自然成为所在领域的世界级专家。这也就解释了NH是如何成为小儿心脏直视手术的领头羊，并且吸吸引了远道而来的亚洲和非洲病患；Apollo的内脏移植技术与L V Prasad Eye Institute（LVPEI）的角膜移植手术领先世界。这些成就皆归功于巨大的病患量。

鼓励医疗创新因地制宜。 印度医生开创了心脏跳动下进行手术的技术。借助这一技术，医生无需停止病人的心跳即可进行手术，这样病人就无需使用心肺机。在发展中国家，心肺机的数量非常少，而且价格昂贵。这种技术还降低了并发症的几率，减少了患者住院所需的时间，降低了医院内相互传染的可能性，并加快了病患的康复速度。高病患量使印度的医生熟能生巧。

面对着新兴市场的重重阻碍，印度医院不得不尝试各种创新。Aravind完善了手动的小切口白内障手术技术。这项技术不需要过于复杂的机器，不要求医生经验丰富，所使用的镜片也比广受美国医院青睐的超声乳化技术更便宜。CARE医院以及其他印度医院通常通过腕部进行血管成形术（而不是通过腹股沟，这种手术愈合期更长），病患当天即可出院。Deccan医院利用腹膜透析，令慢性肾炎的患者可以在家中治疗，这种技术比美国常见的在医院进行的血液透析便宜得多。LVPEI开发了一种新技术，可以将单个眼角膜进行多次切割，移植给不同的患者。

印度医疗：低价格

癌症疗程

$2,900

HCG 肿瘤医院

$22,000

美国平均价格

数据来源：
HCG 医院；费用包括整组调强放射治疗的价格

肾透析

$12,000

Deccan 医院

$66,750

美国平均价格

数据来源：
Deccan 医院、美国肾脏数据库 2012 年年报；
Deccan 以及美国的价格均包括人均每年腹膜透析的花费

重新分工

印度顶尖的医院会按照员工技能分配任务，员工技能满足任务的基本需求即可。如果把护士应尽的职责划分给医生，这就增加了成本，并可能牺牲医疗质量。另一方面，面对常规任务时，医生通常没有护士熟练。

印度的医院将“分工协作”上升到了新的高度，具体做法是重新划分任务，明确区分低廉的医护工人与高技能的专家的职责。把训练有素的员工吸引到农村并非易事，因此，LVPEI雇用高中毕业生，培养他们成为“眼科技工”。在卫生服务站，他们替代了验光师。同样，Aravind训练农村女孩成为眼科医护人员，她们承担医院64%的任务，其中包括为病人办理入院手续，管理病历档案，并协助医生。

高技能人员方面，NH医院鼓励全科医生成为专家，再从专家晋级为“超级专家”；护士则被培养成更高级的重症监护人员，类似于美国的职业护理师。HCG医院训练出一批护士作为核心骨干，协助肿瘤科与重症监护科医生。LVPEI的眼科技师有机会进入验光配镜学院深造，成为验光师。

这些样本医院会尽量为技术高超的外科医生或专家配备更多助手，实现效率的最大化。这大大拓展了医生的触角。Aravind医院给每位外科医生配备6名临床护理人员和4名行政人员。护理人员会到农村筛查病人，把他们运送到卫生服务站，检查生命体征，进行化验，并帮助病人进行术前准备，提供术后病房服务，再将病人送回农村，然后提供跟进护理。进行手术是医生的惟一职责。然而在美国，医院为节省开支而开除低技能员工，这就增加了医生平时需要面对的常规任务，导致分工错乱。

另外一种提高医生生产力的方法是缩短手术室“空床时间”，也就是一位病人离开手术室到下一位病人进入手术室的间隔时间。根据一项全球范围内关于全膝关节置换术的基准研究，空床时间是影响效率的一项重要因素，它还会导致成本的增加。埃里克·沃茨沃斯是达特茅斯卫生保健交付科学项目的共同主管，他很认同这一观点。“与其关注同一个病人在手术室内度过的时间，医院更应关注一个病人离开手术室到下一个病人进入手术室的时间。”

Aravind医院解决白内障手术这一难题的做法是：安排一位外科医生在两个手术台之间，利用一台可转动的显微镜，在两组护理人员的协助下同时作业。一位护理人员把消毒好的工具和正确的植入物递给医生，给显微镜调焦，然后用绷带为病人包扎。另外一位护理人员又称“巡回护士”，她负责替换用过的手术工具，以及把病人推入和推出手术室。利用这种流畅的作业方式，医生花10到12分钟时间即可完成手术，每小时能完成5到6场手术。通常在一名护士的帮助下，一位医生每小时仅能完成一两场手术。

一种极端的分工重整模式是“自助服务”，这意味着病患和他们的家人会接管通常由医护人员负责的任务。在位于迈索尔的NH医院，病人家属负责提供非ICU的术后护理。分工重整的形式还有很多，其要点是培训得当。NH医院与美国斯坦佛大学合作录制了4小时的音频与视频课程，讲解如何在心脏手术后3天内进行正确护理。这种家属协助下的服务能降低成本，推广个性化护理，并确保家中护理的延续性，降低术后并发症的发生几率。

印度医疗：高质量

乳腺癌

存活率

86.9%

HCG 肿瘤医院

89.2%

美国平均值

数据来源：
HCG 与 SEER 数据库，乳腺癌术后 5 年内的存活率

肾病

存活率

50%

Deccan 医院

41%

美国平均值

数据来源：
Deccan 医院、美国肾脏数据库 2012 年年报；
肾病晚期接受腹膜透析的病人在术后 5 年内的存活率

节俭行医

显然，最大化手术量本不应是医院的目标。但是在现有的美国医疗体制中，论量计酬的商业模式变相鼓励了这种做法。我们研究的医院则以治愈更多病人为目标。要想实现这一点，医院需要奉行“节俭行医”理念，寻找看似琐碎但富有创意的实践。削减开支不仅是医院的长期目标，也是每位医生应恪守的准则。

在众多削减开支的措施中，勤于维修、延长昂贵设备的使用寿命是最直接的途径。为了实现这一目标，NH医院与美国的维修公司TriMedx签订合同，加倍延长诊疗设备的使用寿命。

一些医院经常性地重复使用一次性医疗产品，例如售价160美元、用于心脏手术的金属夹钳。经过消毒后，金属夹钳能被CARE医院与NH医院重复使用50到80次。“每次手术后针托、手术钳和剪刀这类工具都会浸泡在鲜血中，但没有哪家医院会用一次就把它们扔掉。那么，有什么理由要扔掉金属夹钳呢？”NH医院的创始人兼院长德维·谢蒂（Devi Shetty）说道。事实上，只要医院严格遵守消毒规范，JCI允许获取认可的医院重复使用医疗器材。

印度医院遵循节俭原则装修大堂、病房、诊室、楼道以及办公室。高层管理人员共享一间不大的办公室，以便给手术室这类关键区域腾出空间。还有的医院租赁办公楼，而非买地买楼，因为在印度地价昂贵。另有一些医院，例如NH旗下的一些医院选择按次计费租用器材，而不购入昂贵的诊断设备。由于器械的租用次数频繁，通用电气、飞利浦以及西门子这类的医疗器材供应商非常乐于提供这种服务。

我们研究的医院都按照任务需要使用相应的精密设备。LifeSpring位于海得拉巴的12家医院订购了简单的小号病床，但它们绝不会在购置手术室的分娩台上省钱。

在满足需求的前提下，Vaatsalya为卡纳塔克邦和安德拉邦的医院配备了低分辨率的黑白超声仪以及三参数病患监控仪，取代五参数病患监控仪。

为避免浪费，Apollo医院以优惠价格向供货商订购了比标准长度短的缝线，因为他们发现医生在术后通常会丢弃每包余下1/3的缝线。一些医院甚至利用更便宜的替代品节省开支。比如，CARE医院采用自主研发的支架，每件240美元至360美元不等，是进口支架价格的1/10，但是效果不逊于进口货。这家医院还建立起附属机构，专门负责生产支架、导管等器材。Aravind医院与佛罗里达的IOL International公司签订技术交流合同，在南印度建立Aurolab公司，生产眼内镜片。这种镜片起初在美国上市时，每件售价200美元。但是到上世纪90年代中期，Aurolab以5美元的成本生产出同样的产品，到2013年成本已经降低至每件2美元。

对成本控制的关注同样体现在医生的薪资上。样本医院支付给医生固定工资，并不因为内部转诊而提供额外奖金或提成。这种做法被许多发达国家医疗改革者所提倡，但是在论量计酬的系统中难以得到贯彻。印度最好的医院都采用打包支付（合并常见疗程，固定收费），而不是按照检查项目或手术计费。这种固定的计费模式防止医生进行没有必要的治疗，但是治疗方案的建立又确保重要流程不被偷工减料。

在我们研究的所有医院中，组织的每个环节都意识到了控制成本的重要性。NH医院的每位医生都会通过短信了解前一天的损益数据。这种做法鼓励医生节俭行医；他们能够清楚地看到自己对药品、医疗设备以及测试的掌控如何影响病人的花销，这就鼓励他们不断寻找节约开支以及完善流程的新点子。

同时，NH医院的医生可以获取其他21家医院与本院的对比数据，鼓励他们分享最佳实践。相反，鲜有美国医院对自己的成本了如指掌。美国医院的CFO极少知道医疗服务的真实成本，更不用说医生了。

吸取经验

那么，印度的医疗模式是否能够移植到发达国家？发达国家面临种种阻碍，包括监管机制、论量计酬模式、医药公司的说客、贸易公会、医疗事故诉讼以及医院基础设施建设的投资。然而，这些阻碍或许比想象的更容易克服。例如，美国医院的心脏病、肾病及癌症病人数量远远超过印度医院，这表明美国医院有机会掌握学习曲线，取得规模经济效益。尽管美国医生的薪资水平远超印度，但是薪资差异并非不可逾越的鸿沟。劳动力成本的差异仅占医疗成本差异的一小部分。

美国在开发新药、手术疗程、器材以及医疗设备等方面创意超群，但是在医疗服务供应方面却进展有限。在那些拥有自主决定权的医生看来，医疗依然是手艺活，他们把每位病人都看作独特的个体。

本文中提及的一些做法已经在美国一些具有前瞻性的医院得到了实践。位于加利福尼亚州的CareMore医院尝试转移分工，增添诸如综合护理员的工种，他们负责协调医保病人，让他们花较少的钱达到更佳的疗效。坐落于拉斯维加斯和布鲁克林的Iora Health医院雇用原学校教师和体能教练帮助病人改变生活习惯，减轻医生负担，这样他们能够专注于诊断与治疗过程。

位于波士顿的Steward Health Care在它下属的10家医院中利用远程ICU系统提供高效的重症监护服务。佛蒙特州的卫生部门采用中心辐射型分布模式，为阿片类药物成瘾患者提供治疗。未来10年中，美国医院将面临更大压力：削减开支、提高医疗质量和扩大医疗范围，这些都是印度医院一直以来试图克服的问题。随着婴儿潮时期出生的几百万美国人逐渐老龄化，到2014年时他们都会成为平价医疗法案的受益人，他们迫切需要平价医疗。美国的医院应当借需求膨胀之机，充分利用既有投资，重新配置资产，转移分工，提倡创新，并适度节约。

美国的医疗部门不需要改变既有法案来实践这些措施，它们只需下定决心遏制成本上涨。

过去，印度的医院、医生和管理者向西方医疗系统取经；现在是时候调换角色，向印度学习医疗创新了。美国医疗体系的改革不可能一蹴而就。但是，倘若美国医院能够借鉴印度医院的创新措施，美国的医疗体系将截然不同。



维贾伊·戈文达拉扬是美国达特茅斯大学塔克商学院厄尔·道姆国际商务学教席教授，也是达特茅斯卫生保健交付科学中心杰出学者。拉维·拉马穆尔蒂是美国东北大学D’Amore-McKim商学院国际商务及战略学杰出教授，以及新兴市场研究中心主任。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月。

哈佛商业评论 增刊：医改，就该这么改

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

版权总监 Copyright Director

安健 An Jian

首席编辑 Chief Content Editors

李剑 Li Jian

首席撰稿 Chief Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

高级编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

高级撰稿 Senior Writer

刘铮铮 Liu Zhengzheng

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

李帅 Li Shuai 王文睿 Wang Wenrui

品牌经理 Branding Managers

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

医改，就该这么改（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00007551-20160413

最后修订：2016年4月8日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博： @BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步

To be an author, just one click.

BookDNA.cn

我们还推荐您阅读

《迈克尔·波特揭秘未来竞争战略》

Harvard Business Review

哈佛商业评论

战略

物联网时代企业竞争战略

物联网时代企业竞争战略（续篇）

迈克尔·波特：揭秘未来竞争战略



《哈佛商业评论》出品

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B0179GINKG